

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO
PARA LOS MIEMBROS DEL CABILDO DE LAS COMUNIDADES
AGRÍCOLAS QUE POSEEN ACUERDO MINISTERIAL APROBADO,
DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.
CASO: COMUNA FLOR DEL VALLE.**

**TRABAJO DE TITULACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

MISHELL STEFANIA SANCHEZ LUGO

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS

QUITO, 17 DE DICIEMBRE DEL 2014

DEDICATORIA

Dedico esta investigación, a todos quienes han hecho posible la culminación de una etapa de vida, el inicio de otra y el cumplimiento de un sueño. A mis padres Oscar Sánchez y Silvia Lugo y a mis tíos Masaaki Kido y María Elena Lugo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios porque sin su ayuda y guía hoy no podría cumplir una de mis metas, en segundo lugar agradezco a mis padres, en especial a mi madre quien ha guiado mis pasos desde el primer día y en tercer lugar agradezco a mi director de tesis el Ing. Rodrigo Saltos quien ha sido mi mentor.

Además quiero expresar mi agradecimiento a los comuneros de Flor del Valle, al Cabildo 2013 – 2014, a los funcionarios del MAGAP de Santo Domingo de los Colorados y a las autoridades de la Provincia Tsáchila, quienes de una u otra forma han contribuido para realizar esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los principales roles del Administrador de empresas o Ingeniero Comercial, es el de gestionar a su personal, es decir capacitarlo y entrenarlo para que pueda desempeñarse al 100% de su capacidad y así conducir a la empresa al liderazgo en el mercado.

Por consiguiente, este trabajo de Propuesta de Plan de Capacitación sobre Liderazgo, ambiciona gestionar a los directivos de la Comuna y así conseguir más obras para la misma y transformarla de una Comuna Normal y tranquila a una comunidad piloto y ejemplo para el resto de Comunas del país.

Este trabajo, está conformado por seis capítulos en los cuales se analiza a profundidad el contexto de la Comuna Flor del Valle, así como los factores que afectan directa o indirectamente el desempeño exitoso de los miembros del Cabildo y la formación de los futuros líderes, las necesidades básicas de capacitación, entre otros puntos.

En el primer capítulo, se habla sobre los antecedentes de Flor del Valle, es decir cómo se creó, cuáles son las características principales que vuelven única a la Comuna en el país, cuales son los problemas que enfrenta el actual Cabildo y los objetivos tanto general como específicos que se desea alcanzar.

En el segundo capítulo, se realiza un diagnostico estratégico tanto de los factores internos como externos que afectan directamente a la Comuna, así como un análisis del desempeño de los miembros del Cabildo mediante entrevistas a funcionarios que están relacionados con la Comuna, así como el análisis de los resultados de la

evaluación de la factibilidad de la Capacitación sobre Liderazgo, utilizando gráficos en forma de pastel.

En el tercer capítulo se recopiló los fundamentos teóricos así como las definiciones necesarias para realizar este plan de capacitación.

En el cuarto capítulo, se propone el diseño del programa de capacitación, es decir, que estructura va a tener cada taller o capítulo del Plan de Capacitación, que tiempo se va a invertir en cada taller, cuánto va a durar la capacitación y las herramientas tecnológicas que se utilizaron para que el plan sea más amigable con los participantes, ya que en su mayoría son personas que no han concluido ni siquiera la educación primaria.

El quinto capítulo, se encuentra desarrollado los contenidos de los talleres, sobre los seis temas, así como los objetivos, las actividades a realizarse, los resúmenes a forma de mapas mentales y las evaluaciones correspondientes.

Finalmente en el sexto capítulo, están tanto las conclusiones como las recomendaciones de la investigación realizada.

Lo más importante a la hora de elegir ser parte del cambio y el progreso es querer, solo los que quieren y desean pueden alcanzar el éxito.

INDICE

1. GENERALIDADES, 3

- 1.1 Descripción de la Comuna Flor del Valle, 3
- 1.2 Problemática del liderazgo de los miembros del Cabildo, 11
- 1.3 Objetivo General, 12
- 1.4 Objetivos Específicos, 12

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COMUNA, 14

- 2.1 Análisis Interno, 14
- 2.2 Análisis Externo, 18
- 2.3 Análisis del desempeño de los miembros del Cabildo y Evaluación de la Factibilidad de la Capacitación sobre Liderazgo, 20

3. MARCO DE REFERENCIA, 40

- 3.1 Conceptos Claves, 40
- 3.2 Marco Teórico, 42

4. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, 52

- 4.1 Estructura del Plan de Capacitación, 52
- 4.2 Herramientas para la elaboración del plan de capacitación, 59

5. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN, 61

- 5.1 Introducción al Liderazgo, 61
- 5.2 La gente altamente efectiva, 75
- 5.3 Motivación, 96
- 5.4 Proceso para la Toma de Decisiones, 109
- 5.5 Elaboración de Informes Económicos, 127
- 5.6 Presentaciones en Público, 138

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES, 151

6.1 Conclusiones, 151

6.2 Recomendaciones, 154

7. BIBLIOGRAFIA, 157

8. ANEXOS, 160

8.1 ANEXO 1: ACUERDO MINISTERIAL COMUNA FLOR DEL VALLE, 161

8.2 ANEXO 2: RUC COMUNA FLOR DEL VALLE, 163

8.3 ANEXO 3: FORMATO DE ENTREVISTAS, 165

8.4 ANEXO 4: CUESTIONARIO APLICADO A LA PRESIDENTA DEL
CABILDO, 166

8.5 ANEXO 5: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A JOVENES COMUNA
FLOR DEL VALLE, 167

INTRODUCCIÓN

El liderazgo casi siempre ha sido una cualidad de los grandes dirigentes del mundo al momento de guiar a las grandes masas para trabajar como un equipo con el fin de alcanzar una meta u objetivo. En las empresas sean pequeñas, medianas o grandes; al igual que las grandes masas, necesitan un líder que les conduzca hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos con el fin de ser la mejor empresa en el mercado y estar un paso más adelante que la competencia.

A pesar de que existen personas que ya nacen con esta habilidad de dirigir, tomar la iniciativa, gestionar y motivar a las personas, también están las personas que necesitan de algo más, para convertirse en líderes. Este algo más, podría significar aspectos como capacitación, experiencia, toma de decisiones, etc. En las organizaciones, con el fin de que se formen más líderes, se podría trabajar en el aspecto de las capacitaciones.

Por lo tanto, se propone un Plan de Capacitación sobre Liderazgo enfocado en seis temas principales que ayudaran a desempeñar su papel de dirigentes a los miembros del Cabildo, a potenciar el crecimiento de la Comuna y también a formar futuros Líderes para la Comuna Flor del Valle.

Para elegir estos temas, se ha tomado en consideración las necesidades básicas de los miembros del Cabildo, así como los gustos y preferencias de los jóvenes de la Comuna, por lo tanto, los temas que se proponen son: Introducción al Liderazgo, La gente altamente efectiva, Motivación, Proceso para Toma de Decisiones, Elaboración de Informes Económicos y finalmente Presentaciones en público.

Estos seis temas son una guía básica de los requerimientos básicos para convertirse en líder o potenciar las habilidades y competencia de una persona que ya es un líder.

Con este proyecto se pretende dejar en la Comuna Flor del Valle una herramienta de gestión e instrucción para las actuales y futuras generaciones, con el fin de vencer esa barrera de temor que tienen los jóvenes y algunos miembros del Cabildo, que si una persona no tiene instrucción no puede desempeñar cargos decisivos en la Comuna ni puede generar el cambio.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 Descripción de la Comuna Flor del Valle

La Comuna Flor del Valle, tuvo sus orígenes en el año de 1952 cuando cuatro valientes hombres Salomón Fernández Villacrez, los hermanos Rómulo y Olmedo Ruiz Vadillo y Basilio Santi Grefa, emigraron desde el oriente ecuatoriano hacia Santo Domingo, una tierra fértil, al llegar al Km 40 de la Vía Quinindé, se encontraron con la familia Cedeño Ocampo quien les cuenta que existían tierras baldías al otro lado del Río Blanco.

Los cuatro precursores deciden cruzar el caudaloso y peligroso Río Blanco, para explorar aquellas hermosas tierras vírgenes, encontrándose con un paraíso rico en flora y fauna, por lo que deciden quedarse y convertirlo en su hogar. En el año de 1954, invitado por el señor Fernández, llega el señor Enrique Lugo junto a toda su familia a estas tierras. Poco a poco se

reparten la tierra en fincas de 50 y más hectáreas para cada uno de los habitantes de ese entonces.

Al cabo de un tiempo, Valle Hermoso en ese entonces un pueblito ubicado en el km. 24 de la vía Quinindé, decide constituirse como una cooperativa, por lo que al ser invitados por ellos, todos los colonos, formaron parte de dicha organización, abarcando una longitud desde el km 13 hasta la desembocadura del Río Como Hacemos en el Km 42.

En el año 1962 en vista de las dificultades de trasladarse del km 40 hasta el km 24, un grupo de personas encabezadas por el señor Enrique Lugo resuelve formar un caserío, moción que es discutida por los 17 habitantes del pueblito y se acuerda crearlo. El señor Enrique Lugo, propone que el caserío se llame Flor del Valle, lo cual fue aprobado por los habitantes, a partir de ese día el pueblito se conoció como Flor del Valle.

Al no existir un terreno adecuado, para establecer el pueblito, Don Enrique Lugo, propone comprarle el lote al señor Basilio Santi el cual tenía una extensión de 7,5 hectáreas, ya que era el más adecuado para el pueblito, una vez que el señor Santi acepta, la primera escritura del pueblito fue sacada a nombre de la señora Rosa Elena Villacrez, con la ayuda de todos los colonos, se trazan las calles, la plaza y un sector destinado para una futura escuela.

Además, se le cede a la familia Pineda, las hectáreas que se encuentran del río denominado “Como Hacemos” hacia atrás.

En 1960, en vista de que la superficie de 7,5 hectáreas destinadas para el pueblito no era suficiente, el señor Enrique Lugo solicita al señor Olmedo Ruiz, aportar o ceder 7,5 hectáreas para el pueblito con el fin de completar 15 hectáreas como superficie para Flor del Valle. Esto origina varios problemas y discusiones entre las familias Ruiz y Lugo. Finalmente el señor Olmedo Ruiz acepta ceder las hectáreas, las cuales serían destinadas para la construcción de un centro educativo y un área deportiva. Los problemas y disputas de las dos familias, terminan con la muerte del señor Eduardo Lugo. Es por esta razón que la Escuela Fiscal Mixta de Flor del Valle, lleva el nombre de Eduardo Lugo.

En el año de 1965, por necesidad de educar a los hijos de los nuevos colonos se fundó la escuela Fiscal Mixta Eduardo Lugo. Después de realizar varias gestiones en el Ministerio de Educación, se logra adquirir el nombramiento para la primera profesora de la Escuela, quien fue la señora Inés Oña. Al mismo tiempo, se empieza la gestión para la instalación del servicio eléctrico y la legalización de la Comuna, gracias al esfuerzo de todos los colonos, se logra conseguir el servicio luz eléctrica.

En el año 1966, en vista de las múltiples dificultades para cruzar el río “Blanco” en canoas y debido a las muertes de personas cada año, entre los señores Santiago Aguilar, Manuel Sarmiento y Nelson Lugo, se acuerda construir una Tarabita. Los señores Sarmiento y Aguilar, se comprometieron a adquirir el cable para la Tarabita en la ciudad de Guayaquil, mientras que la los señores Nelson Lugo junto con sus hermanos Wilson Lugo y Jaime Lugo, se encargarían de construir la misma. La estructura de la primera Tarabita tuvo bases y anclas de madera, un cable, una plataforma de 2,5 metros de largo por 1,00 metro de ancho y un tubo para poderse sostener. El paso se realizaba halándose con la mano, después de pocos años, la construcción se mejoró incluyendo una polea con cable para poder cruzar el río.

En 1968, el señor Francisco, un extranjero, vino a explotar la madera para lo cual fue necesario sacar el cable de la Tarabita y ubicarlo a un km del lugar original con el fin de aprovechar la construcción de la Tarabita ya existente y mediante la el uso de una gabarra poder cruzar el río “Blanco” con los camiones cargados de madera, la misma que duró 6 meses durante el verano.

Entre los años de 1970 y el 1975, la junta militar establecida en el gobierno, por quejas generada por algunos habitantes nuevos y habitantes de la Cooperativa Río Bravo, ordenan la expropiación de la tarabita, la misma que pasa a pertenecer a Flor del Valle. En el transcurso del mismo año con los programas de fomento del seguro social campesino y gracias a las diferentes

amistades con el Ministerio de Agricultura, se consigue que en Flor del Valle se instale un dispensario médico.

Gracias a la pluriculturalidad de los colonos y debido a que Flor del Valle tenía que ser Comuna para poder acceder al dispensario médico, se continúa tramitando la legalidad de la Comuna Flor del Valle.

En 1975, el 18 de Diciembre, con acuerdo ministerial No. 0432, se aprueba la constitución legal de la Comuna Flor del Valle con un total de 150 habitantes. Los integrantes del primer Cabildo de la Comuna Flor del Valle fueron:

- ❖ Nelson Lugo Presidente
- ❖ Jaime Aguilar Secretario
- ❖ Vicente Loaiza Tesorero
- ❖ Nelson Vivanco Sindico

Como primeras obras, se establece el mejoramiento del dispensario médico, el servicio de agua potable para la comuna, el mismo que se logra adquirir después de realizar varias gestiones en la AID (Asociación Interamericana de Desarrollo), el consejo provincial, dona 2000 metros de tubería y otros 2000

metros se consiguen gracias a la colaboración de los habitantes. Después de 2 años, se construye un tanque de agua que es utilizado hasta el día de hoy, el agua sale desde la vertiente que nace en la finca del señor Salomón Fernández o más conocido como Washito.

En el año de 1992 se proyecta mejorar la Tarabita, instalando una pasarela de 2 cables para la misma, Valle Hermoso dona un cable de 200 metros, la Comuna adquiere el otro y el consejo provincial de Pichincha también nos ayuda con 10000 sucres (US \$3.90)(Libre, 2014), para mejorar las anclas y bases.

En el año de 1995, se proyecta la construcción de un camino que partiendo desde el recinto 29 de septiembre, llega a la Comuna Flor del Valle con una longitud de 7 km, el consejo provincial de Pichincha colaboró con topógrafos para delimitar el mismo, y la comuna se comprometió a realizar el desbanque para la vía piloto. En el transcurso de esta construcción, se cayó un tractor, además por una denuncia del señor Milton Torres ordenan la captura de los señores Nelson y Wilson Lugo, quienes pasaron 8 días presos en la cárcel. Gracias a que el Ingeniero Masaaki Kido puso los abogados de la empresa Chiyoda, ese camino se declaró camino de utilidad pública.

En el año 1997-2009, se construyó el parque de la Comuna, aulas escolares, etc. En el año 2008, la Lic. María Elena Lugo logra conseguir la partida para la reconstrucción del puente de hormigón sobre el río “Como Hacemos” de 20 metros de largo, esta ayuda es donada por el Municipio de Santo Domingo y la ayuda de comuneros y finqueros. (Lugo N. , 2013).

Actualmente la Comuna Flor del Valle, cuenta con 450 habitantes aproximadamente. Entre sus entidades se encuentra el Cabildo (dirigentes de la Comunidad), la Junta de Agua Potable, la Iglesia, la Escuela Fiscal Mixta Eduardo Lugo y el Laboratorio Artesanal de Microorganismos Benéficos. Cuenta con todos los servicios básicos como son: alcantarillado, agua potable, luz eléctrica, telefonía e internet.

De acuerdo, a los estatutos comunales, cada año se debe elegir un nuevo Cabildo en Asamblea General, este Cabildo estará integrado por 5 personas las cuales ocuparán las dignidades de Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario, quienes serán los representantes de la Comuna. Los miembros del Cabildo al ser elegidos, reciben el respectivo nombramiento otorgado por el Estado, el cual les permite tomar todas decisiones en favor del desarrollo, crecimiento y progreso; sancionar el mal comportamiento de cualquier habitante de la comuna mediante una amonestación y en casos extremos la expulsión del comunero; etc. (Reglamento Interno de la Comuna Flor del Valle, 1975).

Las obligaciones comunales de cada miembro o comunero de la Comuna son asistir a mingas, Asambleas Generales (trimestrales, o cuando el Presidente del Cabildo considere necesario) y pagar US\$ 1 al tesorero del Cabildo mensualmente.

Los dos únicos ingresos que tiene la Comuna son el pago del dólar mensual por parte de los comuneros y el arriendo que paga el señor que maneja la Tarabita, los cuales son utilizados para lo siguiente:

- ❖ Obras necesarias para la comunidad como por ejemplo arreglo de las calles de la Comuna.
- ❖ Celebración de diferentes eventos tales como día de la madre, fiestas comunales, etc.
- ❖ Gastos Varios como pago por limpieza de áreas comunales, arreglos en la Tarabita, pago a la contadora por declaraciones al SRI, etc.
- ❖ En caso de accidente de cualquiera de los comuneros, el Cabildo le da un monto por U\$50.
- ❖ En caso de muerte de los comuneros, el Cabildo le a la familia la cantidad de U\$100.

1.2 Problemática del liderazgo de los miembros del Cabildo

Si bien es cierto, que cualquier comunero mayor de 18 años que se encuentre al día en sus obligaciones comunales (asistir a mingas y sesiones y pagar US\$1 mensual como contribución a la Comuna) y que goce de la confianza de los habitantes puede ser elegido para las diferentes dignidades, no todos los comuneros poseen las cualidades de un líder como son compromiso, visión, capacidad de dirección, etc. Por lo tanto, cuando se trata de dirigir al pueblo a cumplir objetivos y vencer retos, el Cabildo carece de ciertas habilidades que serían muy útiles como son motivación, poder de convencimiento, carisma, entre otras.

Otro gran problema, que tienen las personas que son elegidas para ser los directivos de la Comuna, es que muchas veces solo se encuentran en el Cabildo por obligación o por que los eligieron, más no por un verdadero compromiso como es el bienestar y crecimiento de la Comuna, causando desunión y elementos disociadores.

De igual forma, la mayor parte de las personas que son elegidas para conformar el Cabildo, no han terminado ni siquiera la escuela, por lo que requieren de un gran esfuerzo y trabajo, al momento de cumplir con las responsabilidades respectivas de cada cargo o puesto. Esto también genera

que cada vez menos comuneros quieran acceder o aceptar las diferentes dignidades del Cabildo.

Todas estas deficiencias antes mencionadas, juegan un rol muy importante al momento de tomar decisiones para el mediano y largo plazo, por lo que una capacitación sobre liderazgo, marcaría gran diferencia y de esta forma se lograría que las decisiones tomadas sean más eficaces y eficientes.

1.3 Objetivo General

Realizar una propuesta de plan de capacitación para los miembros del Cabildo de la Comuna Flor del Valle, sobre liderazgo, con el fin de que la dirección y el proceso de toma de decisiones sean más eficaces y eficientes.

1.4 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar las fases que debe tener una capacitación.
- ❖ Establecer los factores más importantes sobre el liderazgo que son necesarios al momento de dirigir las masas.

- ❖ Describir la problemática actual de la Comuna Flor del Valle, con respecto al liderazgo de los miembros del Cabildo.
- ❖ Proponer un plan de capacitación sobre liderazgo, utilizando diferentes técnicas de comunicación que permitan una clara comprensión tanto visual, como auditiva y escrita.

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COMUNA

2.1 Análisis Interno

La Comuna Flor del Valle, en sus 38 años de creación, desde el año de 1975 ha tenido un crecimiento importante, este crecimiento es el fruto de las siguientes fortalezas:

- ❖ **Personas organizadas:** gracias a la organización y perseverancia de los primeros colonos de Flor del Valle, fue posible convertir este pueblo en una Comuna con acuerdo ministerial aprobado. De igual forma, se han logrado varias obras trascendentales como son la construcción de la Tarabita, la apertura de caminos, el tendido del plano eléctrico, la construcción de la Escuela Fiscal Mixta Eduardo Lugo, la construcción del coliseo, la construcción del puente sobre el río “Como Hacemos” No.1, entre otros, gracias a la autogestión de los miembros del Cabildo.

- ❖ **Ser comuna:** el hecho de tenerla calidad legal de Comuna dentro del Ecuador, permite a Flor del Valle recibir obras, beneficios o ayuda de cualquier Municipio, Prefectura o Gobiernos Seccionales, sin compromisos de ningún tipo, ya que no recibe una partida presupuestaria por parte del Gobierno.

- ❖ **Excelente Ubicación Geográfica:** la Comuna Flor del Valle, está ubicada en la Provincia Tsáchila, en el km 40 vía Quinindé, entre dos ríos llamados “Blanco” por el cual pasa o cruza la Tarabita y el “Como Hacemos”, esto genera un clima cálido húmedo, teniendo temperaturas entre 20 a 26 grados centígrados. Además posee gran variedad de flores (orquídeas propias de la zona, chabelas, buganvillas, flores tropicales, corazón herido, no me olvides, cucardas, rosas, etc.), árboles (limoncillos, guayacanes, laureles negros, guachapelíes, chisparos, Fernán Sánchez, ceibos, etc.), frutas (naranjas, mandarinas, limones, toronjas, manzana tropical, fruta china, caimitos, guabas, chirimoyas, guanábanas, achotillos, frutepan, melón de árbol, mangostinos, etc.) y fauna (colibríes, papagayos, armadillos, guatusos, perezosos, loros, iguanas, guantas, pavas de monte, nutrias, patos silvestres, etc.) Todas estas características, hacen honor al nombre de la Comuna, una Flor en medio del Valle.

- ❖ **Abundante Mano de Obra:** a pesar de que existen muy pocos profesionales en la comunidad, existe un gran número de carpinteros,

soldadores, albañiles, cosechadores, chapiadores, peperos, burreros, etc.

- ❖ **No hay pobreza extrema:** en Flor del Valle, la mayor parte de los comuneros viven con el salario básico, ya que los cabezas de familia trabajan en las fincas o haciendas que se encuentran ubicadas en los alrededores de la Comuna, sin embargo, el dinero que ganan les alcanza para costear los servicios básicos, alimentarse y mandar a sus hijos a la escuela.
- ❖ **Seguridad:** la Comuna Flor del Valle, es uno de los pocos lugares que todavía quedan que son seguros, es decir que no hay delincuencia o crímenes graves. Los niños juegan en el parque hasta altas horas de la noche, la gente camina por las calles sin ninguna preocupación, las casas no tienen rejas ni alarmas o cercas eléctricas. Esta paz que existe, se debe justamente a la ubicación de la Comuna ya que se encuentra delimitada por el río Blanco, que es su mayor seguridad, ya que si no se pasa la Tarabita no se puede cruzar el río.

Entre las debilidades más importantes que tiene la Comuna Flor del Valle se encuentran:

- ❖ **Pocas Plazas de Trabajo:** Las plazas de trabajo que existen actualmente se resumen a trabajos de jornalero (cosechadores, podadores, peperos, guadañeros, etc.), y debido a las políticas gubernamentales, escasa producción e impuestos altos que se deben pagar por fincas, cada vez se está recortando el personal.

- ❖ **No tener Presupuesto Fiscal:** Flor del Valle, al ser Comuna, no paga ningún tipo de impuesto por las tierras al Gobierno, pero de igual forma no existe ninguna asignación presupuestaria o fiscal para la comunidad. Por lo tanto, las obras y cualquier actividad que se lleva a cabo se la realiza mediante autogestión de los miembros del Cabildo.

- ❖ **No hay profesionales:** Solo un 3% de los comuneros (13 personas), han tenido la oportunidad de educarse a nivel superior es decir culminar la universidad y obtener un título, el resto de personas solo han llegado a terminar la primaria, pero son autoeducadas mediante los diferentes cursos de capacitación que se han dado en la población.

- ❖ **No hay Colegio:** Hoy en día en la comunidad, solo existe la Escuela Fiscal Mixta Eduardo Lugo, con un nivel que llega hasta el 7mo año de educación básica, razón por la cual hay gran cantidad de adolescentes que no están asistiendo al colegio, ya que para ir al

colegio, deben salir fuera de la Comuna, hacia los sectores cercanos como son La Concordia o Santo Domingo de los Colorados, lo cual significa un gasto extra, el mismo que no puede ser cubierto por los padres de familia.

- ❖ **Pocos Ingresos:** Una de las debilidades más grandes y la barrera principal que tiene esta Comuna, es que sus ingresos son limitados, debido a que no posee ingresos fiscales. Las únicas fuentes de ingreso constituyen el dólar mensual que debe pagar cada comunero (solo el 30% de los habitantes se encuentran al día con esta obligación) y el arriendo de la Tarabita.

2.2 Análisis Externo

Oportunidades

La Comuna Flor del Valle, podría acceder a las siguientes oportunidades:

- ❖ **Ser considerado como Centro Turístico:** beneficio que significará la inclusión de la Comuna como punto turístico dentro de los mapas del Ecuador, permitiendo que más turistas conozcan y visiten la

comunidad, logrando así fomentar la microempresa y creación de plazas de trabajo, sobre todo para las mujeres y adolescentes.

- ❖ **Acceder a créditos no reembolsables:** la Comuna por no contar con una asignación presupuestaria, podría ser considerada como adjudicataria de los préstamos no reembolsables, que conceden las diferentes ONG, para el desarrollo y progreso de los pueblos y comunidades en subdesarrollo.

Amenazas

Las posibles amenazas a las cuales está expuesta la Comuna se detallan a continuación:

- ❖ **Políticas cambiantes del Gobierno:** Hoy en día la Comuna, goza de ciertos privilegios como es recibir apoyo y obras de cualquier organismo descentralizado del Ecuador, sin importar a qué provincia o cantón pertenece, pero en el caso de que la política de gobierno cambie, Flor del Valle podría ser afectada, pues la Comuna no tiene ninguna asignación presupuestaria propia.

- ❖ **Delincuencia proveniente del entorno externo:** en la actualidad la Comuna es una zona tranquila y segura, no se ha visto afectada por problemas delincuenciales, pero en los sectores aledaños como La Concordia, Valle Hermoso Santo Domingo, se conoce que si existen delincuentes con alto grado de peligrosidad.

- ❖ **Contaminación de ríos y destrucción de la naturaleza:** tanto niños como adultos de la Comuna, tratan de cuidar la naturaleza, los ríos y proteger el ambiente, pero esto puede ser vulnerado por la incursión de ciertos turistas que desconocen las normas de protección del ambiente, envenenando los ríos para pescar, botando basura a orillas de los ríos, quemando plásticos, vertiendo sustancias tóxicas, etc.

2.3 Análisis del desempeño de los miembros del Cabildo y Evaluación de la Factibilidad de la Capacitación sobre Liderazgo

Con el fin de analizar el trabajo realizado por los miembros del Cabildo 2014 (dirigentes de la Comuna), y evaluar la factibilidad de diseñar la capacitación sobre liderazgo para los actuales miembros del Cabildo y en el futuro cercano para jóvenes, se utilizó la entrevista, el cuestionario y la encuesta como herramientas para la recolección de información.

Entrevista

Se entrevistó a funcionarios de las instituciones externas que se encuentran inmersas en el desarrollo y progreso de la Comuna tales como: Ing. Walter Andrade Alcalde del Cantón La Concordia y Funcionarios del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Piscicultura de la Provincia Tsáchila (el MAGAP es el ente rector de las Comunas)

Las preguntas realizadas durante las entrevistas fueron:

1. ¿Considera usted que Flor del Valle es una Comuna organizada? Si / No ¿Por qué?
2. Señale dos razones por las cuales el Cabildo está trabajando en beneficio de la comunidad
3. ¿Piensa usted que los habitantes de la Comuna Flor del Valle, se encuentran bien liderados por los actuales miembros del Cabildo? Si / No ¿Por qué?
4. ¿Qué planes de capacitación se han planificado para la Comuna?
5. ¿Considera usted que una capacitación orientada a formar líderes en la Comuna Flor del Valle coayudará a cumplir con los objetivos planteados en el plan nacional del buen vivir 2013-2017? Si / No ¿Por qué?

A continuación se detallan los resultados obtenidos en las entrevistas:

❖ **Ing. Walter Andrade - Alcalde del Cantón La Concordia**

En la primera pregunta, ¿Considera usted que Flor del Valle es una Comuna organizada? Si / No ¿Por qué? El Ingeniero Walter Andrade, Respondió que sí, debido a que tiene acuerdo ministerial, una directiva y realiza gestiones a través de las diferentes entidades del cantón y la Provincia.

En la segunda pregunta, Señale dos razones por las cuales el Cabildo está trabajando en beneficio de la comunidad, el Sr. Alcalde de La Concordia, contestó mejoramiento de las calles de la Comuna, así como las vías aledañas del sector rural, con la finalidad de que los productos de la zona lleguen en buen estado.

En la tercera pregunta, ¿Piensa usted que los habitantes de la Comuna Flor del Valle, se encuentran bien liderados por los actuales miembros del Cabildo? Si / No ¿Por qué?, el entrevistado, contestó que sí, ya que los miembros del Cabildo, tienen la capacidad de hacer gestiones ante los GADs para la construcción de obras de infraestructura y servicios básicos.

En la cuarta pregunta, ¿Qué planes de capacitación se han planificado para la Comuna?, el Ingeniero manifestó que se ha pensado en capacitaciones sobre turismo, productividad y procedimiento parlamentario.

En la quinta pregunta, mencione 3 características o aspectos en los cuales se basa su liderazgo; el Alcalde de la Concordia, contestó que su liderazgo está basado en los siguientes aspectos:

- ❖ Identidad con la ciudadanía (participación ciudadana)
- ❖ Interés colectivo, social y comunitario
- ❖ Capacidad y conocimiento

En la última pregunta, Considera usted que una capacitación orientada a formar líderes en la Comuna Flor del Valle coayudará a cumplir con los objetivos planteados en el plan nacional del buen vivir 2013-2017? Si / No
¿Por qué?, el Ingeniero manifestó que si, ya que la ciudadanía debe conocer los temas de trascendencia que contiene el plan nacional del buen vivir.

- ❖ **Funcionarios del MAGAP de Santo Domingo de los Tsáchilas**

En el MAGAP, se conversó con el Tecnólogo Juan Silva y los Ingenieros David Narváez, Janeth Jácome y Leonardo Roldán. (Todas estas entrevistas se adjuntan en los anexos)

En la pregunta No. 1 ¿Considera usted que Flor del Valle es una Comuna organizada? Si / No ¿Por qué?, el 100% de los entrevistados concuerdan que Flor del Valle si es organizada debido a que se han implementado todos los servicios básicos como son luz eléctrica, agua potable, telefonía, alcantarillado e internet; también debido a que la comunidad está en una constante renovación, al igual que se logran obras para los comuneros y porque se construyen proyectos en beneficio social de los habitantes.

En la pregunta No.2 Señale dos razones por las cuales el Cabildo está trabajando en beneficio de la comunidad, todos los entrevistados, mencionaron varias razones, tales como: apoyo para impulsar una agricultura sostenible, apoyo al turismo local, mejoras en el ornato de la Comunidad, decisiones responsables y preocupación por el trabajo social. Por lo tanto se puede concluir que el Cabildo establece o realiza su plan de trabajo para el año, considerando todos los factores como son económicos, sociales y ecológicos.

En la pregunta No.3 ¿Piensa usted que los habitantes de la Comuna Flor del Valle, se encuentran bien liderados por los actuales miembros del Cabildo? Si / No ¿Por qué? El 100% de los entrevistados, están de acuerdo en que la Comuna si está bien liderado por el Cabildo 2014, ya que muestran empeño en las actividades que realizan para el progreso de la comunidad, se puede apreciar cambios de estructuración y debido a que existen informes concretos y reales.

Gracias a esta apreciación por parte de los ingenieros del MAGAP, se puede concluir que cuando una profesional o persona preparada como es el caso del Cabildo 2014, está al frente de la Comuna, se notan grandes cambios. Actualmente la señora Silvia Lugo, es la Presidenta de la Comuna, ella es licenciada en ciencias de la educación, ha trabajado por más de 25 años en una empresa pública y ha tenido varias personas bajo su cargo. De igual forma, la Lic. Lugo, siempre ha tenido su propio negocio, por lo tanto ha tenido que liderar a las personas que han trabajado con ella con el fin de cumplir objetivos y generar utilidades.

Por lo tanto, es importante que todos los miembros del Cabildo, reciban la capacitación sobre liderazgo que se propone, con el fin de que estos cambios y desarrollo que se ve en la Comuna actualmente, sigan todos los años y no se termine cuando un profesional sale del Cabildo.

En la pregunta No.4 ¿Qué planes de capacitación se han planificado para la Comuna? Todos los funcionarios del MAGAP, coinciden en que solo se han planificado capacitaciones de tipo agropecuario como son organización y asistencia técnica, elaboración de bioinsumos, y agro productos.

En la pregunta No.5 ¿Considera usted que una capacitación orientada a formar líderes en la Comuna Flor del Valle coayudará a cumplir con los objetivos planteados en el plan nacional del buen vivir 2014 - 2017? Si / No ¿Por qué? El 100% de los funcionarios, están de acuerdo en que una capacitación para formar líderes en Flor del Valle, si ayudaría a cumplir los objetivos del buen vivir 2013 - 2014, ya que se necesita contar con líderes para el desarrollo de la Comuna, al igual que permitiría tener conocimiento para solicitar obras.

Conclusión General de las Entrevistas

Los cinco funcionarios del gobierno entrevistados, Ingenieros: Walter Andrade, Alcalde del Cantón La Concordia, David Narváez, Janeth Jácome, Leonardo Roldán y Juan Silva del MAGAP; concuerdan en que la Comuna Flor del Valle, es una Comuna organizada, el Cabildo 2014 está trabajando

en beneficio de la comunidad mediante la realización de diferentes obras y gestiones. Además coinciden en que los habitantes se encuentran bien liderados actualmente.

Con estas opiniones, se comprueba que se obtienen resultados positivos, si una organización está liderada por una persona que posee conocimientos y experiencia, por consiguiente, mayores serían los beneficios si más personas pudieran mejorar sus habilidades e incrementar sus conocimientos mediante una capacitación sobre liderazgo.

También los entrevistados, mencionaron que se han planificado algunas capacitaciones para la Comuna, pero ninguna de Liderazgo. Adicionalmente, consideran que una capacitación para formar nuevos líderes coayudará a cumplir con los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

En razón de lo antes mencionado, se concluye que la propuesta de plan de capacitación sobre Liderazgo sería óptima para el desarrollo y crecimiento de sus moradores, así como para el progreso de la Comuna.

Encuesta

Se aplicó una encuesta a 30 jóvenes de Flor del Valle entre 13 a 25 años de edad, con el fin de conocer cuál es su interés en la capacitación sobre liderazgo que se propone y en la posible creación de una Escuela de Líderes para la Comuna. (Estas encuestas se encuentran en los Anexos).

Algunas de las preguntas utilizadas en la encuesta, se han tomado del libro ‘El Proceso Administrativo de la Capacitación’, el mismo que fue elaborado por el profesor Dr. Alfredo Paredes Santos en 1991.

Resultados

Los resultados obtenidos en esta encuesta se detallan a continuación:

En la pregunta correspondiente a sexo, se obtuvo que el 53% de los entrevistados, eran hombres, mientras que el 47% eran mujeres.

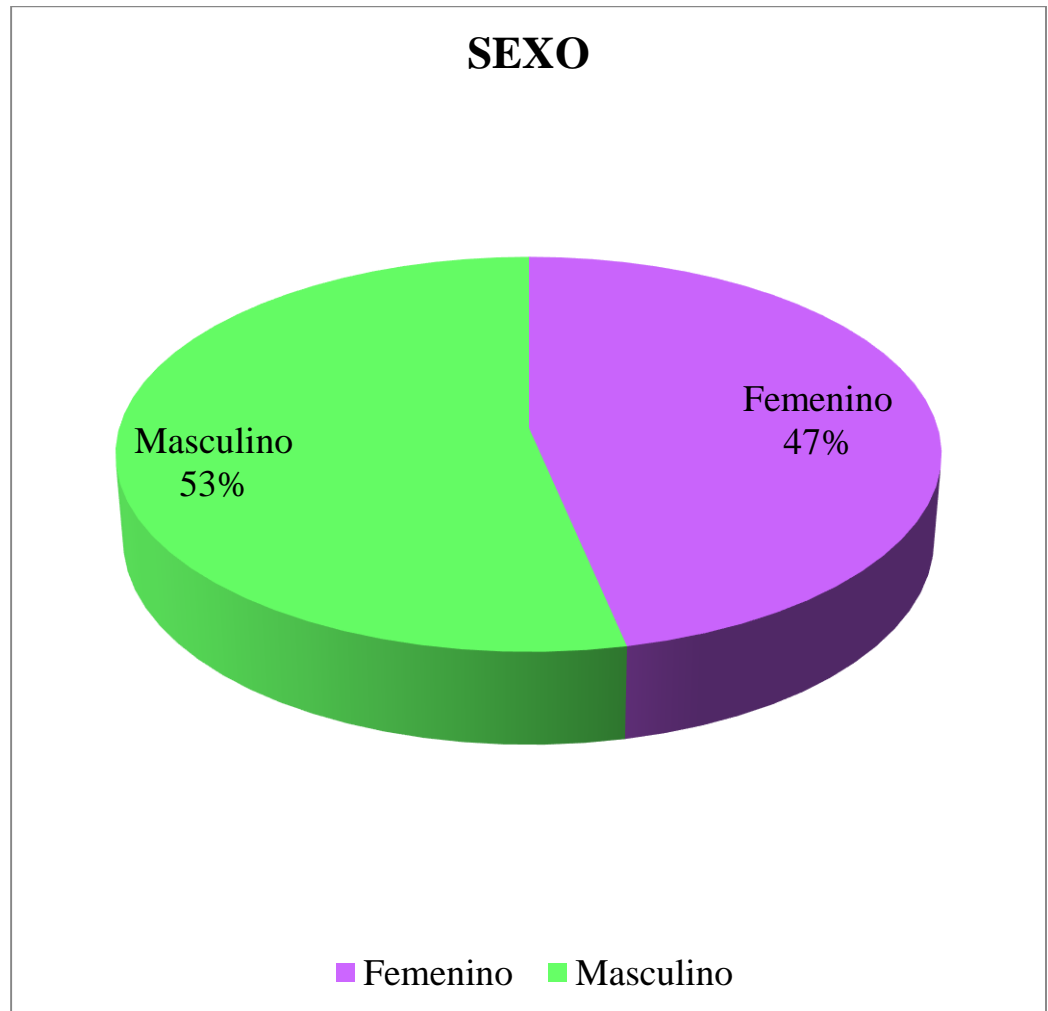


Figura 1. Resultado de Encuestas sobre Género

En la pregunta No.1, ¿Usted conoce el significado de la palabra liderazgo?, la mayor parte de jóvenes, es decir el 73%, respondieron que si conocen el significado de la palabra liderazgo; mientras que el 27% no conoce.

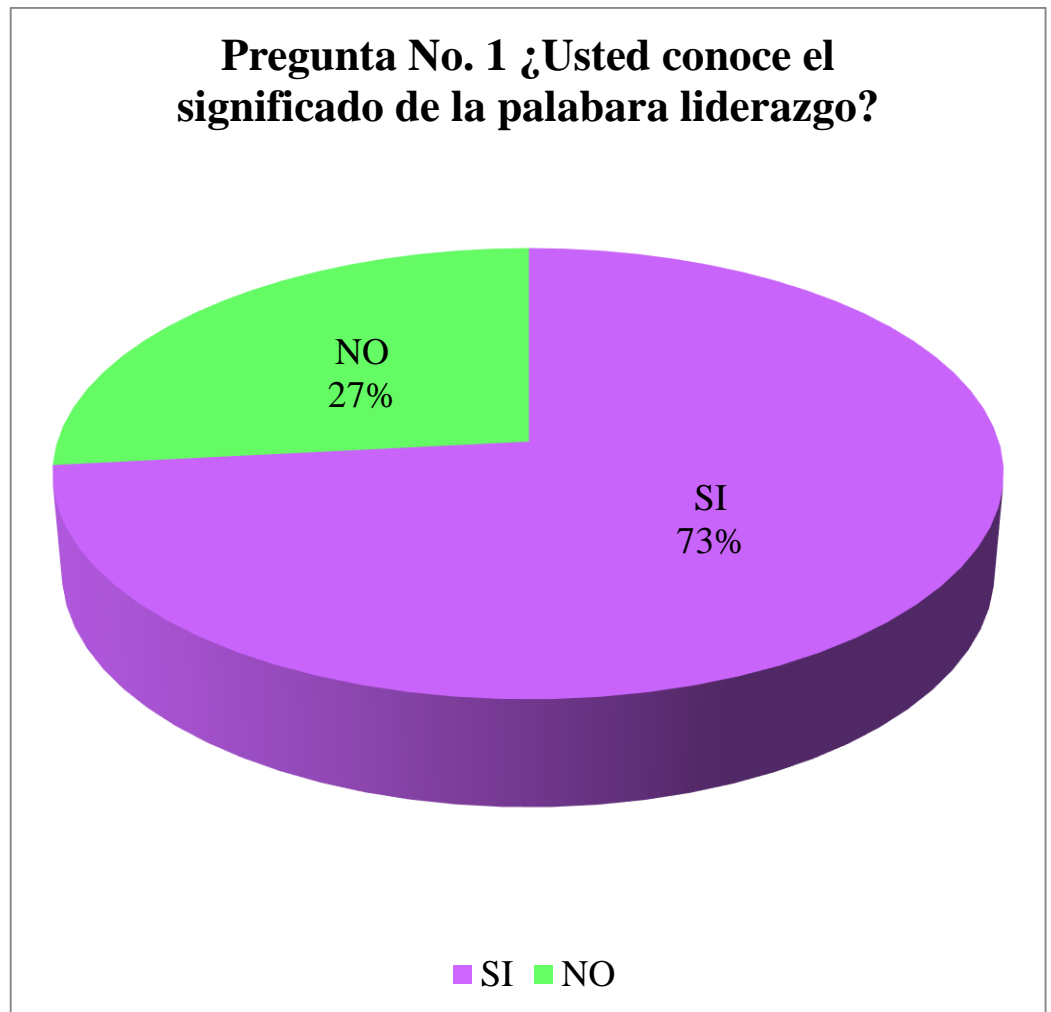


Figura 2. Resultado de Encuestas Pregunta No.1

En la pregunta No.2 ¿Le gustaría ser el representante de una institución o cargo?, el 70% de los jóvenes les gustaría ser los representantes de un grupo, mientras que el 30%, no están interesados. Este resultado nos muestra que hay 21 jóvenes que en realidad quisieran en líderes.

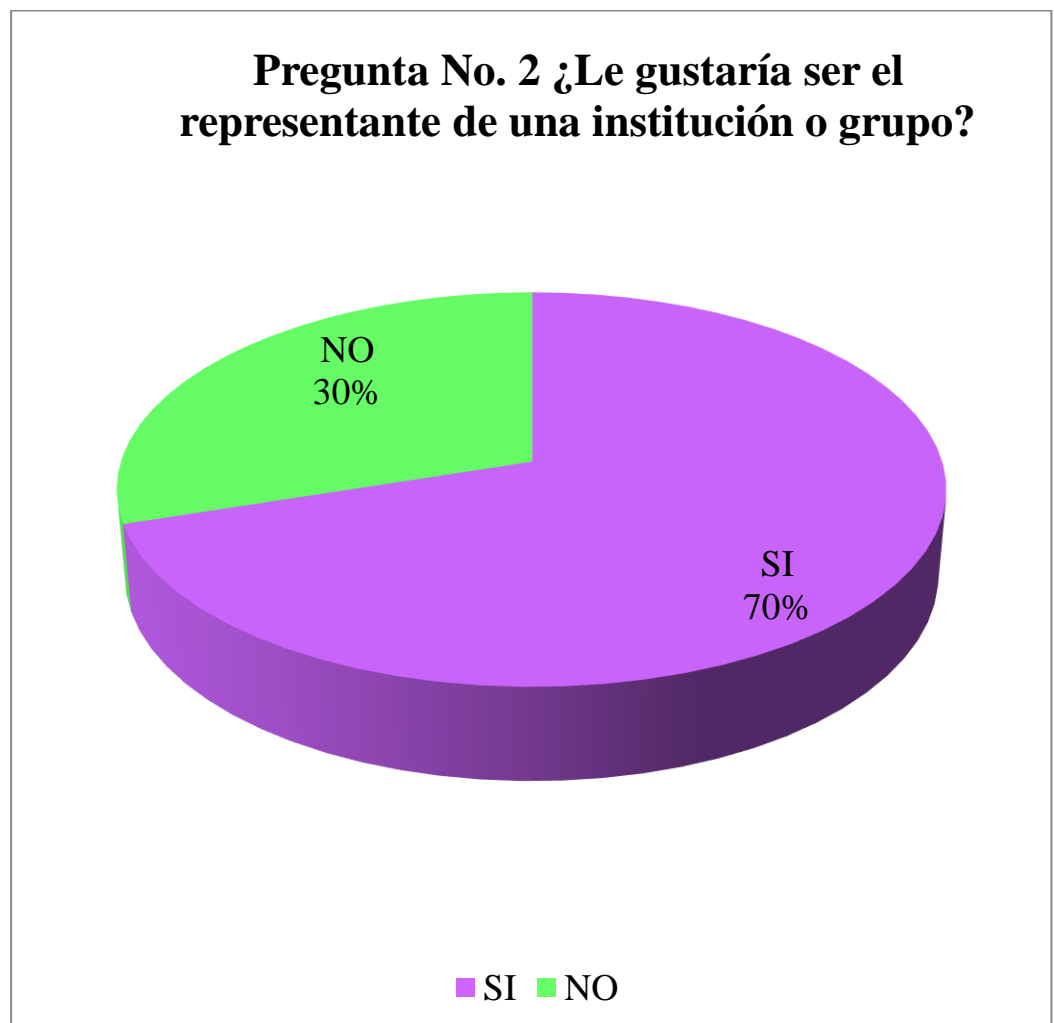


Figura 3. Resultado de Encuestas Pregunta No.2

En la pregunta No.3, ¿Le gustaría saber cómo motivar a las demás personas para cumplir objetivos?, el 100 % de los jóvenes respondieron positivamente, lo que demuestra un gran interés por este tema. Por lo tanto, la motivación será uno de los temas más importantes dentro de la propuesta de plan de capacitación sobre liderazgo.



Figura 4. Resultado de Encuestas Pregunta No.3

En la pregunta No.4, ¿Le gustaría saber cómo expresarse frente al público?, el 90% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 10% respondió que no.



Figura 5. Resultado de Encuestas Pregunta No.4

En la pregunta No.5, ¿Usted considera que su desempeño actual podría ser más efectivo?, el 100% de los jóvenes respondieron que sí, esto nos permite concluir que los jóvenes quieren formar parte del cambio, potenciando sus habilidades y así convertirse en líderes.

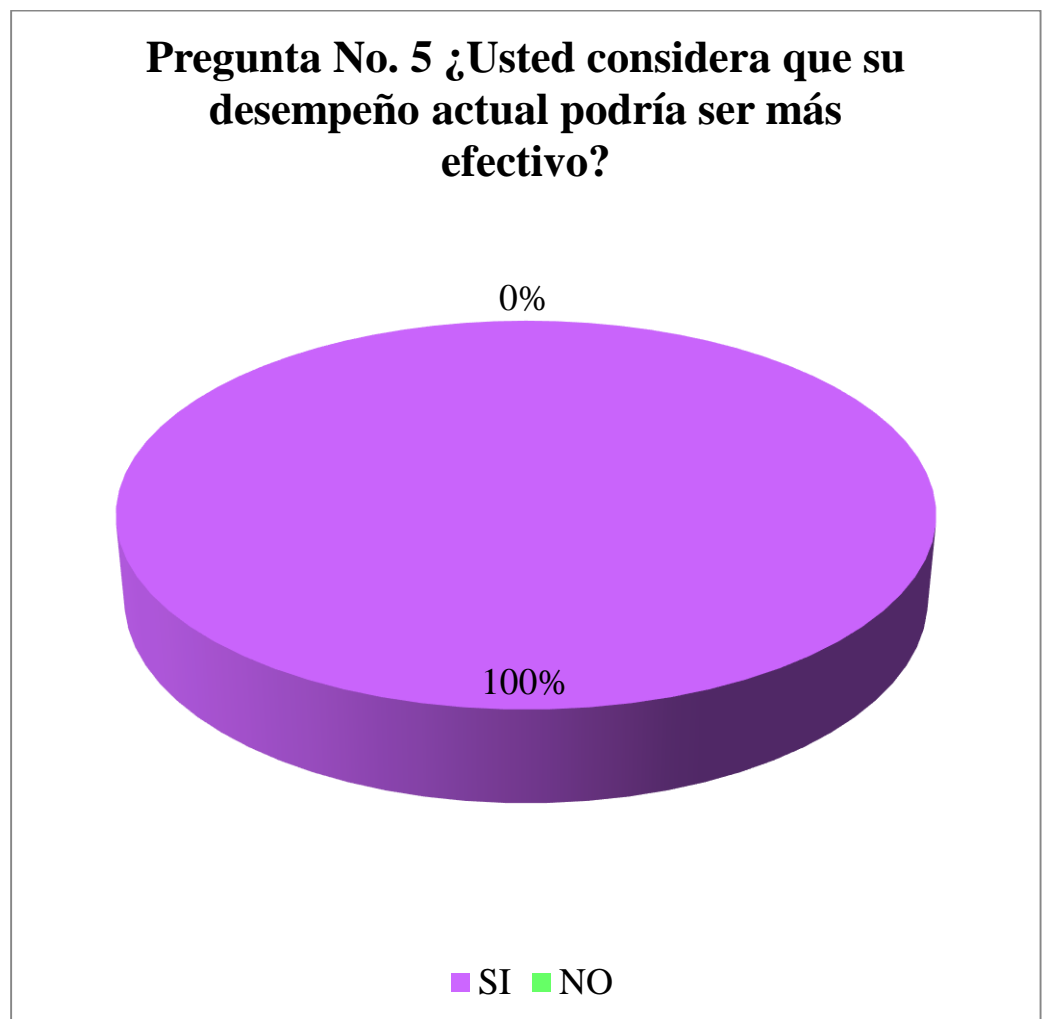


Figura 6. Resultado de Encuestas Pregunta No.5

En la pregunta No.6, ¿Le gustaría conocer el proceso para tomar mejores decisiones?, los 30 jóvenes respondieron que si, por lo tanto, se puede decir que están interesados en mejorar con el fin de cumplir sus objetivos y metas.

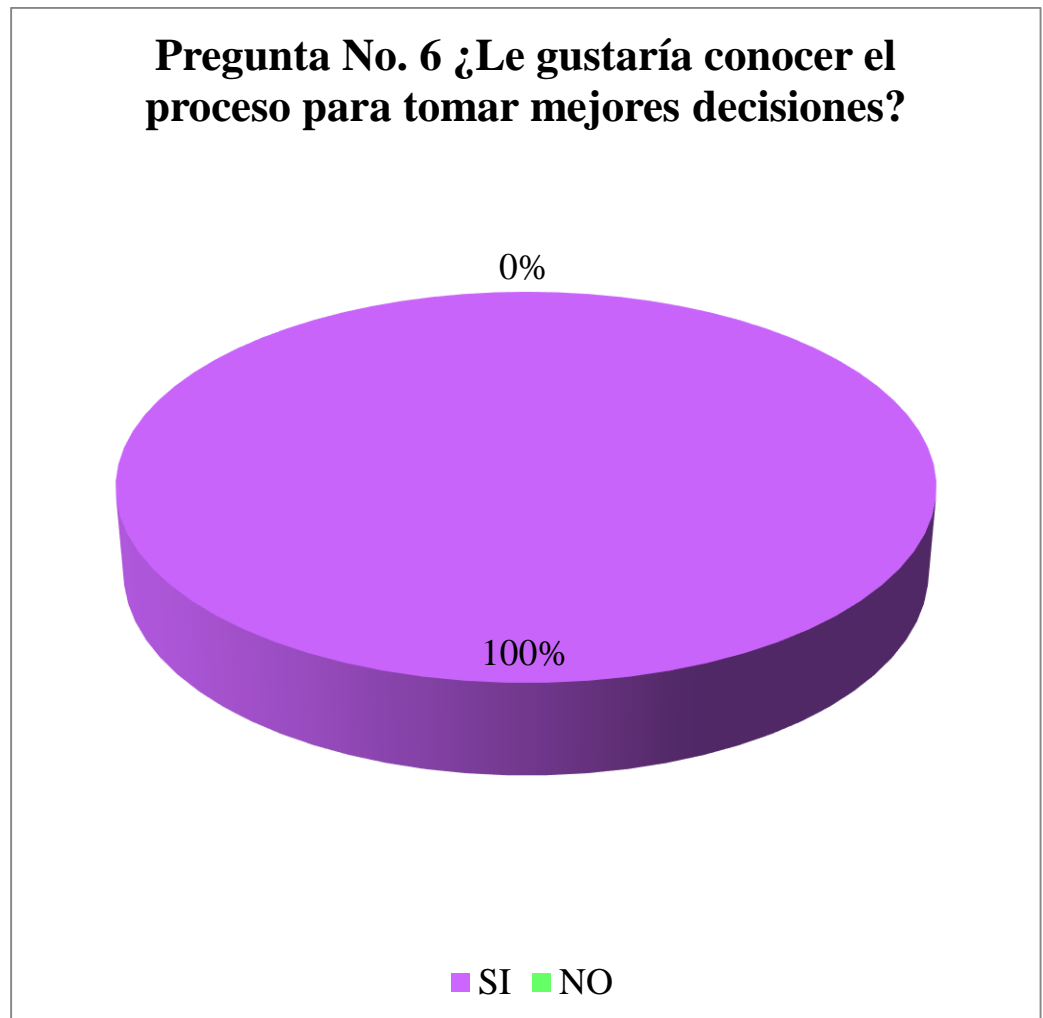


Figura 7. Resultado de Encuestas Pregunta No.6

En la pregunta No.7, ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en un curso de capacitación sobre liderazgo, como participante?, el 87% de los encuestados, les gustaría asistir a la capacitación sobre liderazgo, mientras que el 13 % de las personas no están interesadas en asistir a una capacitación.

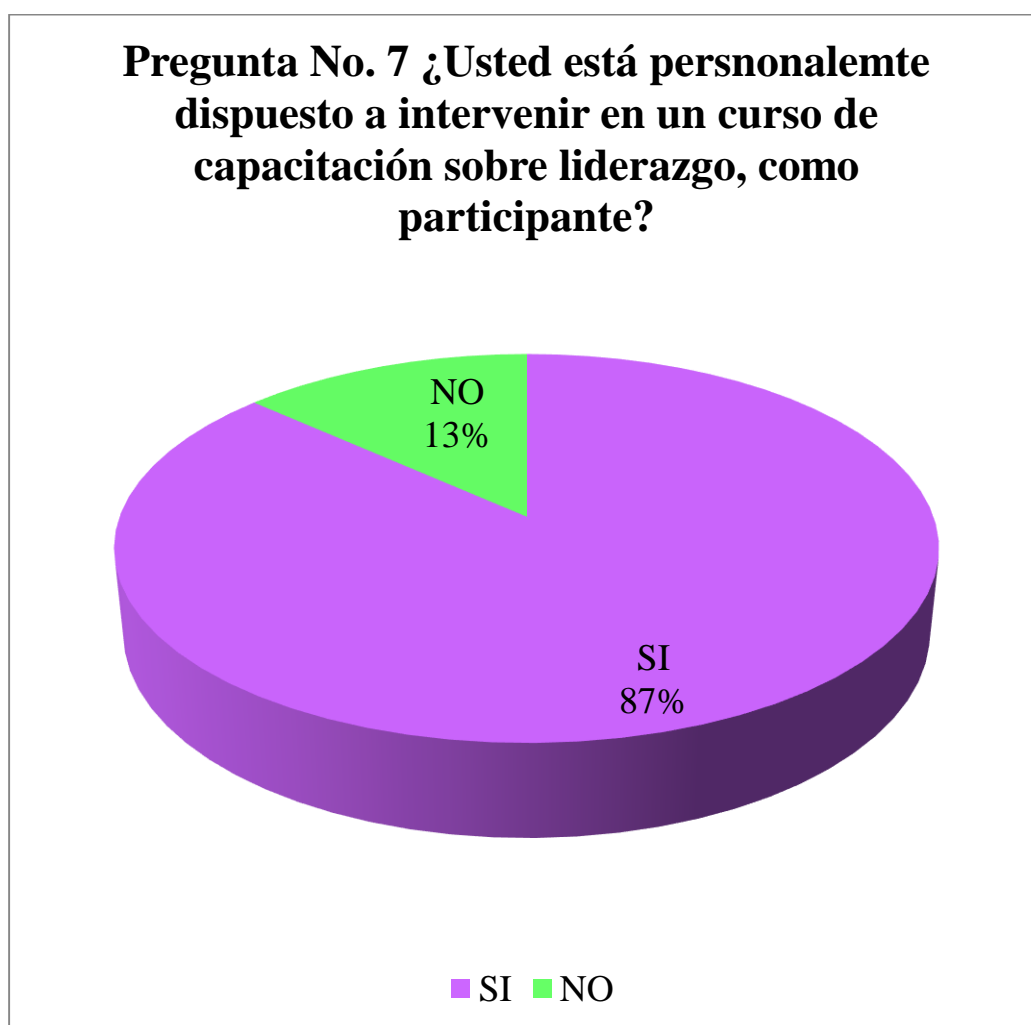


Figura 8. Resultado de Encuestas Pregunta No.7

En la pregunta No.8; ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en un curso de capacitación sobre liderazgo, como instructor?, el 67% de los jóvenes respondieron que sí, mientras que el 33% solo les gustaría participar en la capacitación pero no ser instructores.

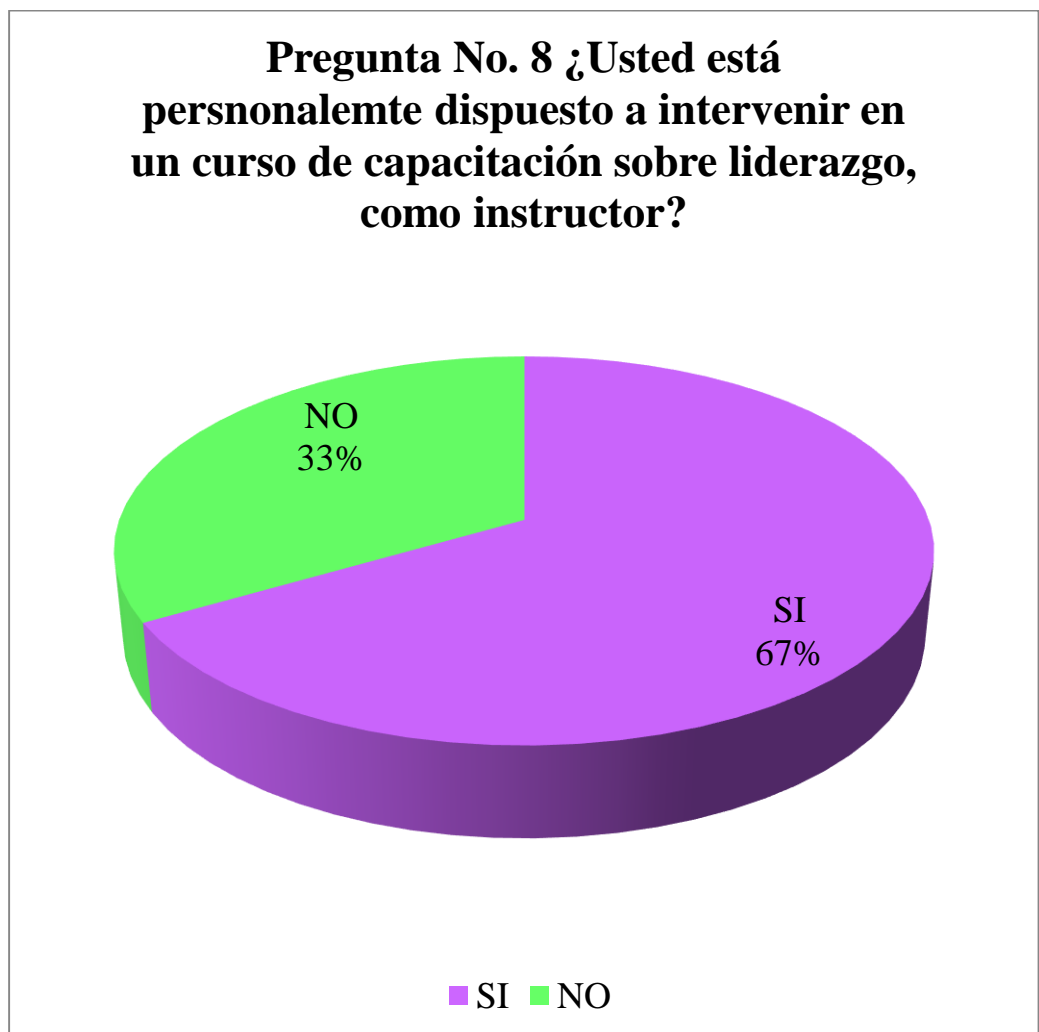


Figura 9. Resultado de Encuestas Pregunta No. 8

En la pregunta No.9; ¿Por qué considera usted que la capacitación sobre liderazgo es importante para la Comuna? Los jóvenes encuestados dieron las siguientes respuestas:

- ❖ Porque la gente puede incrementar su nivel cultural, defender lo que es suyo y luchar por sus derechos.
- ❖ Para aprender a ser líder y dirigir a las personas.
- ❖ Porque hace falta personas con iniciativa y liderazgo, que sirvan de ejemplo para los demás.
- ❖ Porque es necesario saber salir adelante con o sin ayuda.
- ❖ Porque hace falta más organización por parte de los comuneros.
- ❖ Para que las personas se sientan seguras de sí mismas, con el fin de que puedan dirigir un lugar o institución.
- ❖ Porque las personas de la Comuna, aprenderán a expresar mejor sus ideas.

Conclusión General de las Encuestas

Según los resultados obtenidos en las encuestas, se puede concluir que existe un equilibrio entre hombres y mujeres, además el 73% de estos jóvenes conocen el significado de la palabra liderazgo, sin embargo están interesados en aprender sobre los temas que contempla el liderazgo como son proceso de toma de decisiones, la gente altamente efectiva, motivación, etc. Los temas

de mayor interés son los de motivación, proceso de toma de decisiones y presentaciones en público.

Es importante mencionar que a la mayoría de los jóvenes encuestados, es decir el 70%, les gustaría ser los representantes de un grupo o institución, por lo tanto si hay jóvenes que quieren ser líderes. Además el 87% están dispuestos a participar en la capacitación, sin embargo solo un 67% le gustaría ser instructor.

Por lo tanto, los jóvenes entre 13 a 25 años de la Comuna Flor del Valle, están interesados en convertirse en líderes y asistir a la capacitación sobre liderazgo y en el futuro cercano formar la Escuela de Líderes.

CAPÍTULO 3

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Conceptos Claves

- ❖ **Comuna:** estodo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciere en lo futuro, y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad, o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare. (Codificación De La Ley De Organización y Régimen de Comunas, 2004).
- ❖ **Cultura:** se refiere a aquellos comportamientos aprendidos donde se caracteriza la forma de vida total de los miembros dentro de una sociedad determinada. Las culturas difieren entre sí, tal como los individuos difieren unos de otros.(Hughes, 2008)
- ❖ **Liderazgo:** transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas. (Bass, 1985)

- ❖ **Capacitación:** La Capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo. (Jaurehuiberry)

- ❖ **Motivación:** es cualquier cosa que aporte dirección, intensidad y persistencia al comportamiento. (Kanfer)

- ❖ **Comunicación:** Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico. (Alvarez, 2013)

- ❖ **Aprendizaje:** es cualquier cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia. (Alicante, 2009)

- ❖ **Desempeño:** se refiere a esos comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización o de los productos y servicios, resultantes de esos comportamientos. (Hughes, 2008)

- ❖ **Satisfacción en el empleo:** trata de nuestras actitudes o sentimientos acerca del trabajo mismo, paga, promoción u oportunidades educacionales, supervisión, compañeros, carga de trabajo, etc. (Knight, 1988)

- ❖ **Técnicas de Instrucción:** son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso de instrucción. Existen 3 técnicas de instrucción interrogativa, demostrativa y expositiva. (México, 2008)

- ❖ **Gestión Empresarial:** es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.(León)

3.2 Marco Teórico

Cinco Pasos para Diseñar el Proceso de Capacitación

El método que por sus siglas en inglés se reconoce como ADDIE se compone de cinco fases que los instructores y diseñadores utilizan para planificar e implementar la capacitación. Los pasos del proceso son: analizar, diseñar, desarrollar, implementar y evaluar. Estas fases funcionan en relación una con la otra, lo que ahorra tiempo y dinero a las empresas que realicen revisiones a lo largo del proceso en lugar de hacerlas después de llevar a cabo el entrenamiento.(Ayers, 1999-2014)

Analizar

En la fase del análisis, el equipo de capacitación trabaja con los empresarios para analizar y evaluar las metas y objetivos que se deben desarrollar durante el entrenamiento. Una pregunta que debe responderse durante esta fase es qué tipo de método de entrenamiento será utilizado. ¿Se llevará a cabo a través de Internet o algún instructor la dirigirá? Las preguntas adicionales como quién será la audiencia y cuáles serán los patrones de aprendizaje también pueden discutirse durante esta fase de análisis. Los plazos y el plan del proyecto también pueden determinarse en este momento. (Ayers, 1999-2014)

Diseñar

Después de que las preguntas se han evaluado y contestado durante la fase de análisis, el diseñador del entrenamiento puede empezar a disponer del contenido que requerirá para la formación y podrá desarrollar el documento. Este trabajo, si bien no contiene ejemplos reales, tendrá esquemas de contenidos, que agrupen cualquier conjunto de información necesaria, así como se puedan incluir las notas correspondientes al interés especificado. Los exámenes y las evaluaciones también se incluirán en el diseño de este documento al igual que cualquier tipo de ejercicios que sirvan al entrenamiento de los participantes y que se deben realizar. (Ayers, 1999-2014)

Desarrollo

La fase de desarrollo es cuando el guion gráfico que se requiere para la capacitación se elabora y los gráficos se eligen o crean, implementando mejoras al ofrecer un aprendizaje visual que complemente el contenido del entrenamiento; el cual debe contener ejemplos actuales que se puedan redactar durante la fase de desarrollo. Si se tratara de una capacitación por Internet, se puede unificar una versión pequeña del curso en este momento. Esto permitirá que el equipo cargue y pruebe el contenido en línea y realice

los ajustes necesarios. Después de que el contenido se desarrolle, se envía a los propietarios del negocio y a los expertos en la materia (por sus siglas en inglés SME) para su revisión y aprobación.(Ayers, 1999-2014)

Implementar

Después de que el contenido del curso ha finalizado y ha sido aprobado por los propietarios del negocio, el entrenamiento está listo para ser aplicado. Esto ocurre durante la fase de implementación. Los facilitadores deben revisar y entender el plan de estudios, así como el proceso de prueba. Los libros, manuales y las copias de software deben obtenerse si es necesario para su distribución durante la capacitación. La programación del curso y la matrícula de los estudiantes deben haberse completado durante este tiempo. Los arreglos necesarios deben estar listos para que los facilitadores y participantes los utilicen durante la fase de implementación.(Ayers, 1999-2014)

Evaluación

Durante la fase de evaluación, los participantes del curso deben generar la retroalimentación. Esto lo pueden hacer a través de encuestas, ya sea en papel o en formato electrónico. Recibir retroalimentación de los participantes es importante para el desarrollo de futuros cursos. El proceso de evaluación permitirá a los diseñadores de instrucción determinar si los objetivos de aprendizaje se han cumplido y qué tan bien el curso ha sido recibido. Las evaluaciones a largo plazo que sean necesarias para determinar si el material fue comprendido o si el comportamiento de los trabajadores cambió en el lugar de trabajo. Este tipo de evaluación puede realizarse varios meses después de que la capacitación se ha realizado; a la cual se le conoce como acumulativa ya que se completa después de la capacitación. Las evaluaciones formativas se realizan durante el curso en cada fase del método ADDIE, ya que permiten detectar errores a tiempo y durante el proceso.(Ayers, 1999-2014)

¿Cómo Estructurar un Plan de Capacitación?

Identificar cuáles son los puntos clave para reforzar en los empleados y adecuar según las necesidades son algunos aspectos a tener en cuenta. Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía. (Suárez, s.f.)

José Manuel Vecino, especialista en gerencia de RR.HH. y en diseño de ejecución y coordinación de capacitación, considera que el proceso de administración y gerencia en los procesos de entrenamiento tienen que apoyar el marco estratégico corporativo frente a la formación e impulso de las competencias que la empresa necesita. (Suárez)

Es imprescindible tener clara cuál es la filosofía de un programa de desarrollo humano. Debe estar orientado al fortalecimiento de las habilidades del recurso humano de la empresa. De esta manera, se interiorizan las competencias y se dará un mayor alcance y sentido a la labor que se realiza cada día. (Suárez, s.f.)

Maritza Pinzón, consultora en capacitación de Team Consultores Asociados, recalca que es preciso conocer la misión, la visión y el modelo de negocio para saber en realidad cómo ejecutar el plan de capacitación.

“El desarrollo de las personas y lo que las empresas esperan de ellas son dos aspectos que se pueden evidenciar al saber cuáles son los objetivos que se esperan”. (Suárez)

Liderazgo y Manejo de Personal

A muchos profesionales en la actualidad se les requiere que ejerzan influencia sin contar con autoridad formal; es decir, se les solicita generar resultados, manejar grupos, formar equipos, alcanzar metas, incluso bajo presión y en muchas ocasiones no se les otorga el apoyo ni las bases fundamentales del liderazgo que implica ejercer la influencia mencionada.(González, 2012)

Por lo anterior, resulta muy común encontrar jefes en lugar de líderes generadores de cambios sustanciales en las organizaciones, con todo lo que implica, ya que un jefe es dado a indicar órdenes, es imperativo, exigente, pero no conduce a su personal de tal manera que la orden sea tomada como una oportunidad para el desarrollo de talento tanto personal como grupal. (González, 2012)

Esto por mencionar un solo ejemplo entre la gran diferencia que existe entre un jefe y el verdadero líder. Por cierto, sumamente comprensible cuando el profesional con personal a cargo no cuenta con los conocimientos para desempeñar su papel adecuadamente. (González, 2012)

De aquí se deriva, por supuesto, el rechazo de algunos miembros del equipo hacia su “Jefe” debido a que no han sido involucrados en un equipo con metas en común. Cuando esto sucede, las metas del jefe van del lado opuesto al de las metas de su personal.(González, 2012)

Finalmente los resultados, ante estas situaciones, se pueden alcanzar, sólo con la disposición y cooperación de otros. En otras palabras, el éxito de un jefe es dependiente de otros. La gente puede elegir, o no, actuar interdependientemente. Esto crea tanto un reto como una oportunidad para el liderazgo. (González, 2012)

El liderazgo es el proceso de la influencia. Definido así, cada intento que hacemos para influir es un intento de dirigir. La necesidad de pensar acerca del poder sigue siendo un aspecto crítico para desarrollar nuestro propio liderazgo. (González, 2012)

El propósito de incluir el poder en este análisis del liderazgo radica en el vínculo crítico entre nuestro potencial para influir (nuestro poder) y el éxito que estamos experimentando actualmente al influenciar (nuestras acciones y conducta).(González, 2012)

El poder es la capacidad de influir. Nadie es influenciado sin una razón. Es importante reconocer que el poder es algo que otras personas nos dan. También lo pueden quitar. Si alguien piensa que tienes poder, lo tienes. Si alguien piensa que no tienes poder, no te lo dará. Es lo que la gente percibe la única cosa que hace que la influencias.(González, 2012)

Bases de Poder

- ❖ Todos los líderes efectivos son reconocidos claramente como gente poderosa, son admirados.
- ❖ Son vistos como quienes tienen la habilidad para influir en otros y de manera positiva.
- ❖ Obtienen su poder a través de sus actos y de las cosas que dicen. Todos los líderes consiguen su poder día a día con congruencia.
- ❖ La capacidad que un líder tiene para influenciar, proviene de una variedad de fuentes.(González, 2012)
- ❖ Las dos principales fuentes del líder son lo que se percibe acerca de la posición que tienen y lo que se percibe acerca de la persona como tal.
- ❖ Ninguna fuente de poder es puramente posicional o únicamente personal. Este es un asunto para preguntarse de qué tanto del potencial se debe a la posición y cuánto se debe a la personalidad en sí del líder
- ❖ El poder legítimo es el tipo de poder más cercano a la base de posición.
- ❖ Si tú tienes poder legítimo, encontrarás a otros dispuestos a seguirte debido a la importancia que le dan al rol que tu juegas en la organización.
- ❖ Recuerda: no creas que cualquiera en la misma posición comparte el

mismo sentido de legitimidad. La legitimidad, como cualquier poder, se tiene que ganar y cuidar.(González, 2012)

- ❖ El poder de recompensa se encuentra al dar a otros lo que quieren o quitarles aquello que no quieren. Ambas son recompensas. (El castigo es exactamente lo opuesto, evítalo).
- ❖ El poder de conexión radica en “a quién conoces” de quien otros quieren algo (recompensa) o quieren evitar (castigo).
- ❖ El poder de información está en poseer alguna información que es difícil de conseguir e importante para alguien.
- ❖ El poder de la información no está en el conocimiento, sino en el acceso.
- ❖ La experiencia, por otro lado, se refiere a conocimientos, habilidades o capacidades específicos que son valiosos para otros que los necesitan y a quienes estás dispuesto a compartírselos.(González, 2012)
- ❖ El carisma, es una de las bases más cercana al poder puramente personal. El carisma es un proceso de identificación. Es un lazo creado por una sensación de propósitos, creencias, puntos de vista e intereses comunes.

Cualquiera que dirige, posee una o más de estas variadas bases de poder. Los líderes más efectivos poseen todas las bases y no sólo unas cuantas. Por ello, es importante identificar y desarrollar tu poder para influir en otros efectivamente. (González, 2012)

¿Cómo consiguen los líderes estas bases de poder?, está ampliamente determinado por su propia conducta. Existen media docena de componentes de conducta que ayudan a los líderes a obtener el derecho a influir. Cada uno de estos componentes es independiente. Sin embargo, cuando se usan juntos sistemáticamente, generan un ciclo de reforzamiento. En qué punto empiezas a generar tu poder no es importante. Lo que es importante es empezar a desarrollar estos factores de éxito.(González, 2012)

En una situación nueva, el primer paso lógico es establecer tu credibilidad personal. El tipo de acciones que ayudan a generar credibilidad incluyen:

- ❖ Demostrar entusiasmo acerca del proyecto o trabajo que se está desempeñando ante tu personal.

- ❖ Mostrar dedicación sincera en lograr resultados exitosos, con calidad y hacer saber los beneficios que esto traerá al equipo en común.
- ❖ Mostrar experiencia en forma positiva y compartirla, más que en una forma negativa del tipo: *“yo lo sé todo”* o *“si no lo hago yo, no está bien hecho”*.
- ❖ Buscar a otros que puedan ayudar a proporcionar ideas sobre la situación, conectándose con su experiencia y enriquecer el trabajo del personal, apoyarlos a aprender.
- ❖ Buscar retroalimentación personal constructiva sobre el propio desempeño. En el proceso de establecer credibilidad, un influenciador efectivo empieza más o menos al mismo tiempo a ayudar a otros. Ayudar a otros constituye la base de la sólida influencia interpersonal. (González, 2012)

Guiar a las personas se consigue más fácilmente cuando se trata de entender o comprender la situación de los otros y lo que es más importante para ellos. Para ayudarles con sus propias necesidades y labores resulta muy útil:

- ❖ Compartir tu experiencia y apoyar las metas que otros consideran importantes.
- ❖ Responder rápida y constructivamente a las solicitudes que otros te hacen (estableciendo una situación de reciprocidad).
- ❖ Mantener a todos al tanto de lo que está sucediendo y lo que se espera de cada uno de ellos.
- ❖ A nadie le gustan las sorpresas, la comunicación es la principal fortaleza de un buen líder.
- ❖ Proporcionar información con retraso nunca es visto como una ayuda, esto afecta tu imagen como líder, evítalo en lo posible ya que puede interpretarse como “temor” a ser desplazado y por ello ocultas información relevante para todos.
- ❖ Transmitir información a tiempo y de manera asertiva, siempre es apreciado, intenta ejercer esto siempre y comprueba los resultados tan positivos que te brindará como líder. (González, 2012)

- ❖ Generar una relación es esencial en la construcción de los fundamentos para el intercambio en cualquier relación normal. Recuerda que tratas con seres humanos, y tú, lo eres también. Fija bases de respeto y solidaridad, sin caer en el exceso de confianza o amistades.
- ❖ Tratar a todo individuo como un aliado y como una persona que merece respeto, fija el marco para que se den la confianza y la cooperación.
- ❖ No trates a todos por igual, ya que no lo son, las emociones, carácter y necesidades son diferentes en cada individuo, como líder no es conveniente dar un trato igualitario, sin embargo, sí equitativo.

Pueden ser las pequeñas cosas, como la forma en que se habla de otros en su ausencia, lo que produzca el respeto mutuo o debilite toda la relación. Casi toda acción añade valor a una relación o se lo resta. Adicionalmente, las personas inteligentes toman en cuenta las presiones que tienen los otros, antes de cualquier pedido de ayuda, evitando poner sus propias necesidades por encima de las necesidades, situaciones o prioridades de los otros, el liderazgo requiere alto grado de humanismo para ser efectivo.(González, 2012)

Trabajar para establecer credibilidad personal, ayudar a otros y construir relaciones, contribuyen a crear la base para realizar acciones efectivas. En cualquier ambiente de trabajo, conseguir los resultados adecuados es para lo que nos pagan. (González, 2012)

Concentrándonos en lo que es más importante, comunicando las prioridades y funcionando como catalizadores para remover los obstáculos que se presentan en la terminación de las tareas, seremos elementos clave en el logro de los resultados. (González, 2012)

No es necesario decirlo, estos resultados deberían enfocarse en proporcionar valor a una base de clientes que se beneficien de los servicios proporcionados por tu equipo.(González, 2012)

Servir con calidad y compromiso al cliente, interno y externo es una potente herramienta en el arsenal de un influenciador efectivo. Todas estas acciones

deberían basarse en una fuerte convicción personal de mejora continua. Adherirte a tus principios, manteniendo tus planteamientos y dando todo lo que puedes aportar personalmente por tu equipo y el cliente, manifiesta que eres un líder de excelencia y no solo un jefe más.(González, 2012)

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

4.1 Estructura del Plan de Capacitación

De acuerdo a la información obtenida tanto en las entrevistas como en las encuestas aplicadas y en la observación, se ha diseñado el plan de capacitación sobre liderazgo para los actuales miembros del Cabildo, así como para formar futuros líderes jóvenes considerando cinco temas principales, los mismos que se detallan a continuación:

- ❖ Taller 1: Introducción al Liderazgo
- ❖ Taller 2: La gente altamente efectiva
- ❖ Taller 3: Motivación
- ❖ Taller 4: Proceso para Toma de Decisiones
- ❖ Taller 5: Elaboración de Informes Económicos

❖ Taller 6: Presentaciones en público

Mediante estos talleres, los actuales miembros del Cabildo podrán tener una idea general de como liderar, motivar e influir en la población, además estarán en la capacidad de explotar todo su potencial, así como el crecimiento personal y académico.

En cuanto a la Escuela de Líderes o formación de jóvenes líderes, esta capacitación o taller, les motivará no solo a descubrir el apasionante mundo del liderazgo, sino también a ser embajadores del cambio y la acción. Es decir, ser valientes para asumir el reto de que si se quiere el desarrollo y el crecimiento de la Comuna a través de obras, no solo se debe exigir y pedir sino se debe hacer, actuar y decidir responsablemente.

Solo con esfuerzo, dedicación, pasión y conocimiento, se puede llegar a hacer grandes obras y dejar huella; no solo para ser recordados sino para sentir el deber cumplido y sobre todo dejar un legado a las nuevas generaciones.

El plan de capacitación, será formulado bajo el siguiente proceso:

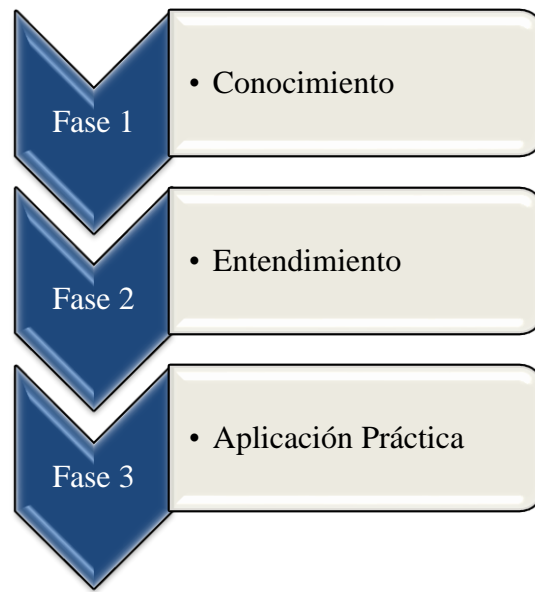


Figura 9: Proceso del Plan de Capacitación

Por lo tanto, cada taller, estará conformado por:

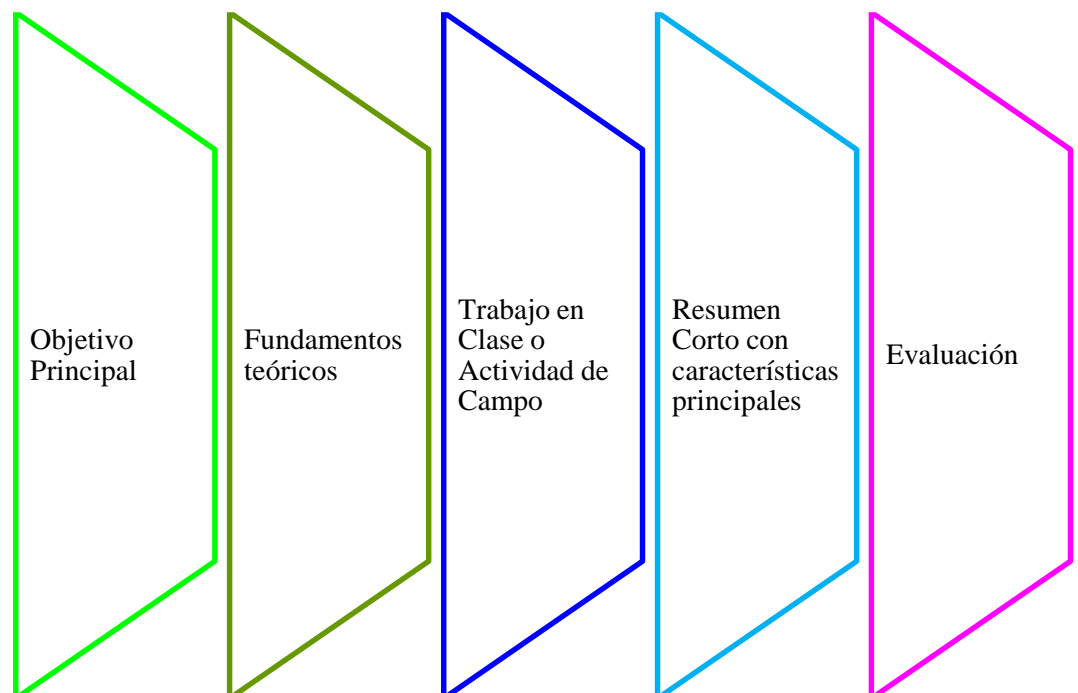


Figura 10. Esquema del Contenido de los Talleres de la Capacitación

- ❖ **Objetivos:** Es importante establecer los objetivos principales, debido que los asistentes pueden guiarse a través de ellos y así lograr la meta.
- ❖ **Fundamentos Teóricos:** En cuanto a los fundamentos teóricos, es necesario conocer la teoría y a sus principales exponentes, ya que sin esto sería imposible generar entendimiento y aplicación práctica.
- ❖ **Actividades o trabajos en clase:** se han considerado en este plan de capacitación sobre liderazgo, ya que este es un mecanismo para afianzar los conocimientos y mantener la motivación de los participantes.
- ❖ **Resúmenes:** Los resúmenes tendrán las características, aspectos o ideas más importantes de cada tema de la capacitación.
- ❖ **Evaluación:** Como en todo proceso, es necesario evaluar el nivel de conocimientos adquiridos, como la dificultad de los contenidos, por

lo tanto se aplicará una evaluación y retroalimentación a los participantes con el fin de conocer su grado de aprendizaje. De igual forma se hará una evaluación al instructor que correrá por parte de los participantes para saber si los contenidos o actividades, fueron de fácil entendimiento, comprensión y si el curso fue práctico.

Con esta información, se realizará el análisis correspondiente para determinar si es necesario mejorar algún aspecto de la capacitación, incrementar la teoría, realizar más actividades o está correctamente diseñada.

Este plan de capacitación sobre liderazgo se ha diseñado para tres jornadas por 6 meses, es decir tres días por cada mes, estructurados de la siguiente forma:

Tabla 1:

Jornada de Capacitación sobre Liderazgo

NOMBRE DEL TALLER	HORARIO / DIA	DIA 1 JUEVES	DIA 2 VIERNES	DIA 3 SÁBADO
MES No.1: INTRODUCCION AL LIDERAZGO	16: 00 a 18:00	Clases	Clases	Clases, Evaluación y Retroalimentación
	18:00 a 18:30	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
MES No.2: LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	16: 00 a 18:00	Clases	Clases	Clases, Evaluación y Retroalimentación
	18:00 a 18:30	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
MES No.3 : MOTIVACION	16: 00 a 18:00	Clases	Clases	Clases, Evaluación y Retroalimentación
	18:00 a 18:30	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
MES No.4: PROCESO PARA TOMA DE DECISIONES	16: 00 a 18:00	Clases	Clases	Clases, Evaluación y Retroalimentación
	18:00 a 18:30	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
MES No.5: ELABORACION DE INFORMES ECONOMICOS	16: 00 a 18:00	Clases	Clases	Clases, Evaluación y Retroalimentación
	18:00 a 18:30	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
MES No.6: PRESENTACIONES EN PUBLICO	16: 00 a 18:00	Clases	Clases	Salida de Campo y Culminación de la Capacitación.
	18:00 a 18:30	Refrigerio	Refrigerio	

Se ha elegido estos días, ya que son los más accesibles para los miembros del Cabildo, así como para los jóvenes.

Al inicio de cada taller de la capacitación, se entregará a los participantes un folleto con el contenido y las actividades a realizarse, un lápiz y un borrador; los mismo que deberán ser devueltos al finalizar los tres días al instructor. (Se toma esta medida, para evitar olvidos o falta de material al momento de tomar las clases.) De igual forma, al finalizar cada taller se entregará a los asistentes una hoja resumen con las ideas más importantes de los temas.

Una vez que haya concluido la capacitación en su totalidad, se emitirá un diploma, el mismo que será entregado a los participantes en una pequeña ceremonia de culminación en el Coliseo de la Comuna Flor del Valle.

A continuación, se muestra el certificado que se les entregará a los participantes que culminen el curso:

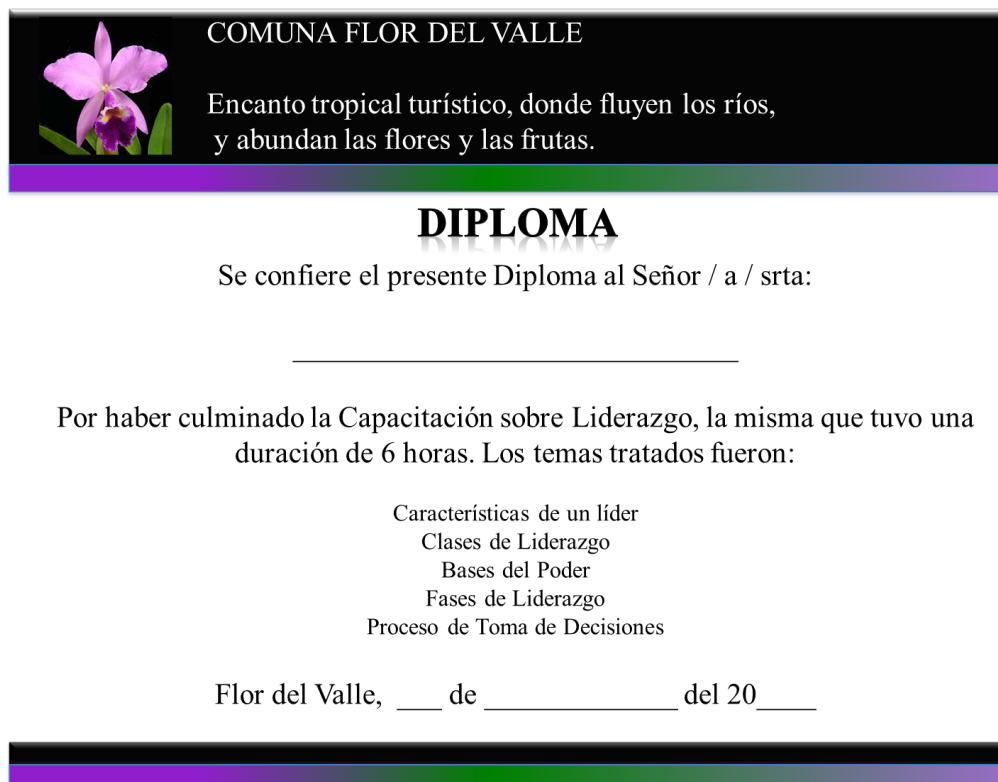


Figura 11: Diploma de Culminación de la Capacitación sobre Liderazgo

4.2 Herramientas para la elaboración del plan de capacitación

Las herramientas que se utilizarán para elaborar este plan de capacitación sobre liderazgo son de 2 tipos, la primera tecnológica y la segunda material didáctico.

Herramientas Tecnológicas

En cuanto a las herramientas tecnológicas, se utilizarán los siguientes programas:

- ❖ Word: para realizar los folletos de cada taller, y las evaluaciones
- ❖ Power point: para realizar la presentación de los contenidos
- ❖ Edraw: para realizar los resúmenes en forma de mapas mentales
- ❖ Internet: para buscar videos, actividades grupales, gráficos y dinámicas.

Herramientas Didácticas

Dentro de las herramientas didácticas se utilizará videos, imágenes, cartulinas coloridas, revistas, lecturas, con el fin de mantener la atención y aseguramiento del aprendizaje por parte de los jóvenes como de los miembros del Cabildo.

CAPÍTULO 5

5. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

Tomando en consideración que la mayor parte de los participantes de la capacitación tienen instrucción primaria, se elaborará un plan de capacitación sencillo para su mejor comprensión y aprendizaje.

5.1 Introducción al Liderazgo

El primer taller o capítulo que se establece dentro de la propuesta de Plan de Capacitación, es Introducción al Liderazgo.

Objetivo

El objetivo central de este taller, es dar a conocer una idea clara sobre qué es el Liderazgo, qué se necesita para ser un líder, como se puede llegar a ser un

líder y con qué tipo de liderazgo se identifican los miembros del Cabildo o los jóvenes de la Comuna.

Desarrollo del Taller

Liderazgo

La palabra liderazgo, proviene del inglés “to lead”, que significa guiar. El liderazgo se lo define como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (Libre, 02)

También se lo puede definir como el conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de un grupo de personas, con el fin de lograr metas y objetivos. (Yarce)

Aplicación en la Comuna:

Cuando se van a llevar acabo las fiestas por los años de conmemoración, usualmente se conforma un comité de fiestas, aplicando la definición de liderazgo, los miembros del Cabildo o jóvenes de la comunidad, deberían integrarse a este comité con el fin de proponer diferentes ideas o programas para efectuarlos y hacerse responsables de ellos, esto implica no solo

proponer la idea, sino organizar la actividad y sobre todo buscar los medios e instrumentos necesarios para poder realizarla.

Para convertirse en un líder, es necesario poseer ciertos requisitos, llamados también aptitudes, estas son cuatro principalmente:

- ❖ Inteligencia Emocional
- ❖ Visión
- ❖ Capacidad de Organización
- ❖ Comunicación (Jr., 2008)

Inteligencia Emocional



Se la define como la capacidad de dominio personal, disciplina y empatía que permite que un líder canalice sus pasiones personales y atraiga a los demás. También es la capacidad de entender y regular las emociones para ayudar a

que el pensamiento sea más eficaz. La inteligencia emocional ayuda a los líderes a controlar su magnetismo personal o carisma en distintos contextos.

La inteligencia emocional está compuesta por dos factores:

- ❖ El dominio de uno mismo
- ❖ Saber llegar a los demás(Jr., 2008)

La inteligencia emocional tiene varias ventajas, entre las más importantes se encuentran:

- ❖ Inmunidad ante opiniones tóxicas
- ❖ Mejores relaciones personales
- ❖ Aumento de confianza en uno mismo
- ❖ Reduce niveles de estrés(Coaching en cursos, 2014)

Aplicación en la Comuna:

Para los miembros del Cabildo, es vital que desempeñen sus funciones con inteligencia emocional, ya que nunca todos los habitantes de la Comuna van a aceptar de buena manera las decisiones tomadas, o siempre existen personas disociadoras de la Comuna, o cuando se suscite un problema, es necesario tener dominio de uno mismo, para no reaccionar o proceder mal y tener la suficiente tranquilidad para procesar el problema y dar una mejor respuesta con el fin de mantener las relaciones personales con el resto de moradores y así cumplir con los principios y valores del buen vivir.

Visión



La visión es una imagen que otorga significado a una idea e inspira a los demás. Si un líder no tiene una visión, es difícil promover cambios. Una visión es exitosa, cuando es atractiva para diversos círculos de seguidores.

Aplicación en la Comuna:

Una visión de los miembros del Cabildo, sería que la Comuna se vuelva un lugar turístico, esta visión, podrá ser exitosa siempre y cuando todos los grupos de habitantes de la Comuna, participen de ella, es decir, tanto los niños, como los adultos, los adolescentes y las mujeres.

Capacidad de Organización



Es la habilidad para gestionar flujos de información y estructuras. Los líderes deben gestionar su círculo interior de asesores para asegurar un flujo preciso de información y gestionar sistemas que ofrezcan información para tomar decisiones.(Jr., 2008)

Aplicación en la Comuna:

Los miembros del Cabildo, deben tener la capacidad de organizarse ya que las necesidades de la Comuna son grandes y el tiempo que dura cada Cabildo es de un año a menos que haya una reelección, por lo tanto, se debe organizar todos los flujos de información como la forma de llegar la contabilidad, la presentación de actas, el control de la nómina de los habitantes, cuales son los reglamentos que deben ser aplicados, así como las estructuras, con el fin de completar toda la información necesaria para tomar decisiones que beneficien a la mayoría de los moradores de Flor del Valle.

Comunicación



Un líder inspirador debe saber comunicarse con eficacia, es decir debe saber expresar sus ideas de forma clara y concisa. Los líderes emplean la retórica y la oratoria como formas de comunicación para crear significado para sus

seguidores. Además, los líderes deben saber comunicarse con un público distante, así como cara a cara.

Aplicación en la Comuna:

Los miembros del Cabildo, cada tres meses deben presentar informe de Labores, así como Informes Económicos y comunicar a la Asamblea General todas las actividades y gestiones que se han realizado durante el semestre, por lo tanto, cada uno de los miembros el Cabildo debe saber cómo expresarse y comunicarse con los demás con un lenguaje propicio, de tal forma que todas las personas de la Asamblea comprendan el mensaje transmitido.

John Maxwell, un escritor y orador estadounidense, propone que los líderes deberían tener 21 cualidades, pero considerando las necesidades de la Comuna, solo se debería tener en cuenta siete cualidades, las mismas que se detallan a continuación:

- ❖ **Carácter:** sé un pedazo de roca
- ❖ **Carisma:** la primera impresión puede ser determinante
- ❖ **Compromiso:** es lo que separa a los hacedores de los soñadores

- ❖ Valentía: una persona con valentía es mayoría
- ❖ Actitud Positiva: si crees que puedes, puedes
- ❖ Iniciativa y pasión: tómalala la vida y ámalala
- ❖ Generosidad: tu vela no pierde nada cuando alumbras a otros

Existen diferentes tipos de liderazgo, entre los más destacados o más acentuados se encuentran cuatro:

- ❖ Natural
- ❖ Participativo
- ❖ Autócrata
- ❖ Carismático

Líder Natural



Los líderes naturales se distinguen por las siguientes características:

- ❖ Grandes habilidades comunicativas y motivadoras.
- ❖ Satisfacen de forma efectiva las necesidades de su equipo.
- ❖ No impone nada.
- ❖ Todas las decisiones son llevadas a cabo con el consentimiento y participación de todas las personas

Líder Participativo



Los líderes participativos, consultan y evalúan las opiniones del resto de equipo de personas en el proceso de toma de decisiones. Cada individuo se siente importante dentro de la organización y sobre todo valorado.

Se recomienda aplicar este liderazgo cuando sea de vital importancia trabajar en equipo y la calidad se imponga a la rapidez de sacar las tareas adelante.

Líder autócrata



Tiene Poder absoluto para la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas. Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro.

Este estilo de liderazgo se recomienda aplicarlo cuando hay que tomar decisiones duras en beneficio de la compañía.

Líder Carismático



Sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas. Se muestra siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo. Puede llegar a ser un problema para la compañía el día que este abandone la organización.

Para complementar estos conceptos, se proyectará el siguiente video:

[tp://www.youtube.com/watch?v=nItpjUgRV6I](http://www.youtube.com/watch?v=nItpjUgRV6I)

Resumen

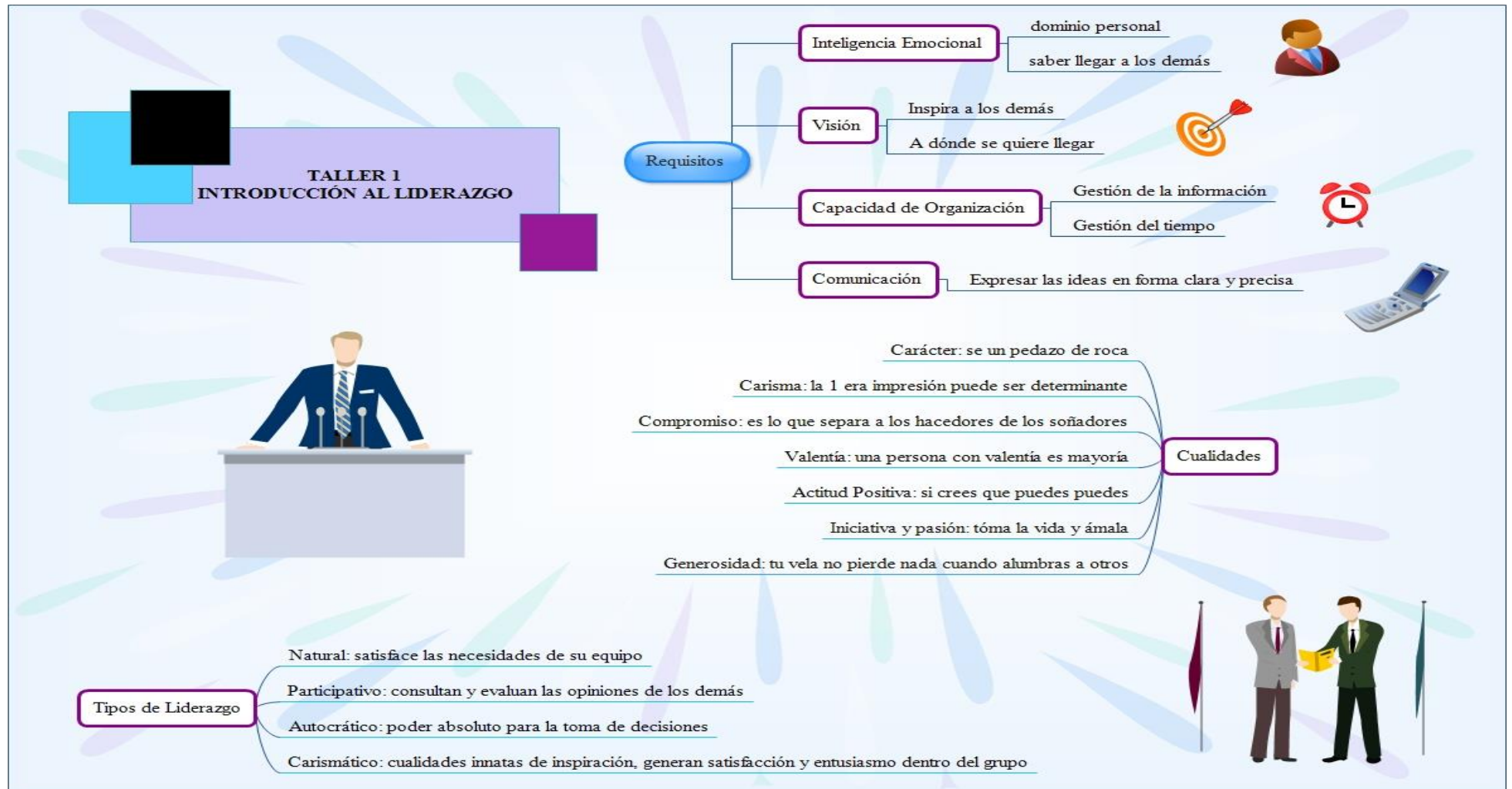


Figura 12.: Resumen Taller No.1 Introducción al Liderazgo

Actividad

Torre de Globos.

El objetivo de la dinámica consiste en armar una torre con 10 globos pegados con maskin o scotch, pero con colores intercalados. Para lo cual se dividirá a los participantes de la capacitación en dos grupos, después se les entregará 10 globos 5 de un color y 5 de otro color a cada grupo. El primer grupo en armar una torre con los 10 globos con colores intercalados, recibirá un premio y será el ganador.

De esta forma, se incentivará a los integrantes de los grupos a asumir el rol de líder para lograr llegar a la meta.

Evaluación

EVALUACION TALLER 1

Relacionar los conceptos de la izquierda signados con números con las características de la derecha signados con letras.

Tabla 2:

Conceptos y Características Taller 1

CONCEPTOS		CARACTERISTICAS	
1	Requisitos del líder	A dónde se quiere llegar	a
2	Cualidad de un líder	Tu vela no pierde nada cuando alumbras a otros	b
3	Visión	Carismático	c
4	Generosidad	Actitud Positiva	d
5	Tipo de liderazgo	Inteligencia emocional y visión	e

COMBINACIONES

❖ 1 - ____

❖ 2 - ____

❖ 3 - ____

❖ 4 - ____

❖ 5 - ____

5.2 La gente altamente efectiva

El segundo taller del plan de capacitación sobre Liderazgo, se centra en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Conseguir que la gente se vuelva efectiva implica que los participantes logren ver las cosas desde una perspectiva compuesta, es decir no solo desde un lado de la pirámide sino desde cada lado con el fin de entender a profundidad como son las cosas.

Objetivo

Conocer los 7 hábitos que pueden transformar a las personas de buenas a eficaces y por ende alcanzar el éxito.

Desarrollo del Taller

Para dar inicio a este taller, se ha elegido una frase de William Shakespeare: El destino es el que baraja las cartas, pero no nosotros los que jugamos. Con esta frase, se desea llegar al análisis, que la persona es la que elige como vivir la vida y para volverse más efectivos, es necesario pensar que nosotros tenemos el poder de generar cambios.

Cada individuo tiene una forma de ver las cosas, basado en paradigmas ya sean propios o los generados por la sociedad. Pero esta forma de ver las cosas, debería cambiar, ya que las situaciones o cosas o tienen una sola cara, sino que pueden ser analizadas desde diferentes puntos. Siempre al analizar una situación, problema o cualquier cosa, debemos pensar en una pirámide o en un cubo que tienen varias caras, por lo tanto si lo vemos a simple vista dejaríamos de lado ciertas características, pero si lo observamos desde todos los ángulos, podemos obtener una información más valiosa.

El modo de ver las cosas, ejerce gran influencia en la conducta y en la actitud de una persona, ya que tiene ciertos paradigmas bajo los cuales va a juzgar a los demás. Si se quiere llegar a ser efectivos, es necesario romper esos paradigmas y abrir nuestra mente.

En este capítulo se propone un conjunto de pautas que preparan a la persona para convertirse en efectiva. Este conjunto de pautas, son llamados los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Estos hábitos fueron propuestos por Stephen R. Covey.

Definiciones

Hábito: es la costumbre o práctica adquirida de una repetición de un acto.

Por ejemplo: tienen el hábito de lavarse las manos antes de comer.(WordReference.com, 2014)

Eficaz: Logra ser efectivo un intento o propósito. Por ejemplo: Hay que tomar una medida eficaz para terminar con la plaga.(WordReference.com, 2014)

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva es un proceso de 3 fases, las mismas que se detallan a continuación:

- ❖ **Dependencia:** se enfoca en el paradigma del tú, es decir que el resto de personas son responsables por nuestras acciones, por ejemplo tu cuidas de mí.
- ❖ **Independencia:** se concentra en el paradigma del yo, lo que significa que cada persona es responsable por sus propios actos, por ejemplo, yo puedo hacerlo.

- ❖ **Interdependencia:** se trata del paradigma del nosotros, es decir que todos son responsables, todos deben trabajar unidos para lograr un objetivo, por ejemplo, nosotros podemos incrementar las utilidades de la empresa si todos trabajamos unidos y unimos fuerzas.(Covey, 1989)

De igual forma, para lograr llegar a la meta de convertirse en personas efectivas es necesario primero ganar dos batallas que son la privada y la pública. Dentro de estas batallas se encuentran distribuidos los hábitos de la eficacia.

La batalla o victoria privada, tiene relación directa a la persona, esto quiere decir que primero se debe superar ciertas barreras que impide a la persona ir más allá de sí mismo. Dentro de esta batalla privada se encuentran 3 hábitos de la eficacia que son:

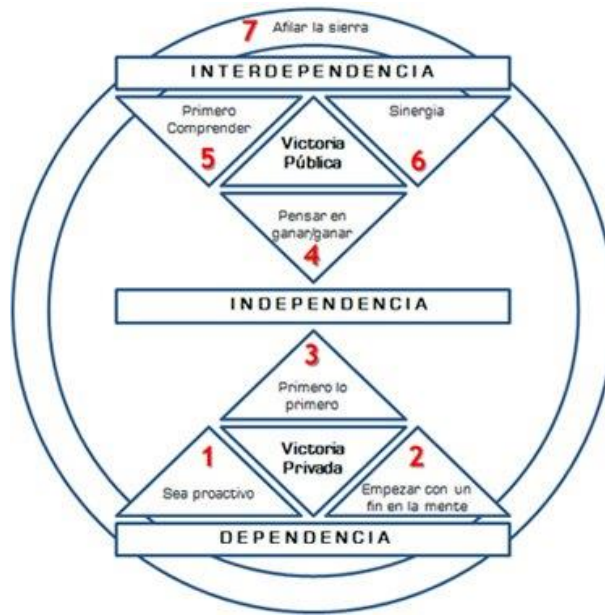
1. Ser proactivo
2. Empezar con un fin en mente
3. Primero lo primero

La batalla o victoria pública, implica que las demás personas que nos rodean sean partícipes. La victoria pública está compuesta por 3 hábitos más:

4. Gano ganas
5. Primero comprender, después ser comprendido
6. Sinergizar

Una vez que se ha logrado vencer estas batallas, podemos llegar al último hábito, el séptimo que es afilar la sierra, es decir renovarse constantemente.
(Covey, 1989)

A continuación, se encuentra el paradigma de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, propuesto por Stephen Covey, en el cual se combina combinado tanto las fases, como las victorias y los hábitos.



A continuación, vamos a revisar y analizar cada uno de los siete hábitos de la gente eficaz.

Primer hábito: ser proactivo



Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo.(Cadiz, s.f.)

Ser proactivo quiere decir tomar la iniciativa, tener libertad de elegir, ser responsable por las decisiones tomadas y comprometerse y mantener los compromisos.

- ❖ **Tomar la iniciativa:** el ser proactivos, implica dejar de ser la persona que espera a que el resto proponga algo, es renunciar a ser parte del resto y convertirse en el líder. Dejar los miedos atrás y lanzarse con nuevas ideas.
- ❖ **Tener libertad de elegir y ser responsable por las decisiones tomadas:** significa dejar el modelo reactivo atrás y empezar a ejecutar el modelo proactivo. El modelo reactivo consiste dar una respuesta ante un estímulo sin poder elegir como reaccionar, mientras que el modelo proactivo propone no esperar a que llegue un estímulo para dar una respuesta sino anticiparnos a ella, mediante la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente.(Covey, 1989)

- ❖ **Comprometerse y mantener los compromisos:** una de las partes fundamentales de transformarse en una persona proactiva, es comprometerse a formar parte del cambio, por lo tanto si no se cumple o se mantiene la promesa, se estaría eliminando la esencia de la proactividad.

Aplicación en la Comuna:

Cada año en la Comuna Flor del Valle, se elige un nuevo Cabildo para ocupar las diferentes dignidades de los directivos, usualmente nadie quiere participar, por miedo al qué dirán o al compromiso que esto implica. Ser proactivos significaría que las personas propongan una lista o digan yo quiero participar porque elijo trabajar por el lugar donde vivo.

Otro ejemplo, podría ser cuando hay personas de la tercera edad en la Tarabita que necesitan ayuda para bajar, una persona proactiva, debería ayudarla antes de que ella se lo pida.

Segundo hábito: empiece pensando en un objetivo



Para lograr algo en la vida, es necesario tener un destino, un rumbo, ya que si se carece de esto todas las acciones y actividades que se realiza no tendrían valor alguno, sería como un extranjero en una ciudad nueva sin un mapa.

Bajo el principio de que todas las cosas se crean dos veces, es decir, que existe la creación mental y la creación física. La creación mental, consiste en imaginarse el objetivo, con todos los detalles posibles. En cambio la creación física, es llevar a la práctica lo que se ha pensado, esto puede diferir de lo imaginado, ya que pueden intervenir ciertos factores que pueden afectar lo imaginado.(Covey, 1989)

Por ejemplo, la construcción de una oficina, nos imaginamos el color de las paredes, de los escritorios, computadoras con tecnología de punta, pisos de mármol, etc. Pero cuando lo llevamos a la creación física puede ser que todo

lo pensado salga muy costoso y en vez de poner pisos de mármol se pueda poner solo piso de madera o de baldosa. O a su vez puede pasar lo contrario y construir una oficina con mejores acabados de lo que se imaginó.

Por lo tanto, todos los seres humanos tenemos la capacidad de reescribir el guion, es decir de ser el creador. De volver a hacer las cosas de diferente forma a lo imaginado.(Covey, 1989)

Aplicación en la Comuna:

Todos los comuneros deberían tener como objetivo personal, que la Comuna Flor del Valle, siga creciendo y desarrollándose para poder vivir en su lugar cada vez más seguro y próspero. Bajo esta dirección, se pueden realizar acciones que nos lleven ahí, como por ejemplo pagar puntualmente el dólar mensual, participar en las mingas, asistir a las Asambleas, etc.

Tercer hábito: lo primero es lo primero



El tercer hábito consiste en la administración del tiempo, esto quiere decir que se debe planificar las actividades que se van a realizar de acuerdo con nuestras prioridades. Según Stephen Covey, todas las personas pueden organizar sus actividades, de acuerdo a los siguientes cuadrantes:

- I. Urgente e Importante
- II. No Urgente Importante
- III. Urgente No Importante
- IV. No Urgente No Importante

Aplicación en la Comuna:

Cada directiva propone un plan de trabajo, este plan de trabajo debería ser organizado de acuerdo a los cuadrantes antes mencionados con el fin de gestionar el tiempo y que todos los puntos del plan de trabajo se cumplan de forma efectiva y a su debido tiempo. Esto debería ser revisado cada trimestre, ya que dependiendo de los acontecimientos el orden de prioridades puede variar.

Cuarto habito: pensar en gano ganas



La estrategia ganar-ganar consiste en que cuando se llega a un acuerdo o trato todas las partes o personas involucradas en el mismo deben ganar y no perder. Para poder adquirir este hábito es necesario tener o desarrollar integridad, madurez y mentalidad de la abundancia.

La integridad se considera como la claridad y seguridad de nuestros valores y principios y la forma de actuar de las personas en base a ellos. Este requisito se desarrolla con los tres primeros hábitos. (Covey, 1989)

La madurez, consiste en poder expresar y defender nuestras ideas y convicciones sin pasar por alto o afectar a otra persona, es decir tener un balance entre coraje y consideración.

La mentalidad de abundancia, significa que no ser envidiosos porque alguien consiguió un triunfo o mérito, se debe pensar que en el mundo hay lo suficiente o más de lo suficiente para que todos sus habitantes consigan utilidades, logros, reconocimientos, prestigio, etc.

Pensar en gano, ganas, se fundamente el carácter, las relaciones y los acuerdos. Sin estos tres ingredientes es poco probable que se consiga ganar o no hay trato.

Quinto habito: procure primero comprender y después ser comprendido



Para este hábito se necesita de la escucha empática, la misma que consiste en escuchar a la otra personas para comprender a profundidad que es lo que le está pasando y no para responder. Sin este hábito no se podría llegar a los acuerdos ganar ganar ya que si no comprendemos cuales son las necesidades o deseos de la otra persona no podemos proponer algo viable o aceptable.

Una vez que se ha comprendido a la otra persona, también es importante ser comprendido, es decir, que de igual forma la otra persona entienda nuestras razones.(Covey, 1989)

Aplicación en la Comuna

En la Comuna a veces se suscitan ciertos problemas como por ejemplo peleas entre comuneros, cuando esto sucede es importante que todos los miembros del Cabildo utilicen la escucha empática con el fin de entender el motivo, las circunstancias que llevar a estos comuneros actuar así. Y sobre todo entender que cual es el deseo de cada comunero, para solucionar este problema. Todo esto con la finalidad de llegar a un acuerdo donde las partes involucradas ganen tranquilidad y no se vuelva a dar este tipo de situaciones.

Sexto habito: la sinergia



Es importante comprender, que la suma de las partes da como resultado más que el todo, esto significa que se pueden obtener mejores resultados abriendo la mente a nuevas ideas, nuevas soluciones y nuevas posibilidades. Todas las personas pueden aportar con grandes ideas.

Para poder reconocer y valorar estas nuevas ideas, es necesario tener seguridad interior y espíritu de aventura.(Covey, 1989)

Aplicación en la Comuna

Cuando se necesita sacar fondos para realizar las diferentes obras o actividades como es Navidad para los niños y los comuneros se busca diferentes alternativas como bingos, rifas, etc. Esa es la costumbre, pero si se abre la mente, cualquier persona o incluso un niño, podría dar una buena alternativa para lograr el propósito. Con esto si colaboran tanto niños, como adultos, se suman capacidades y se genera más o mejores resultados.

Séptimo habito: afíle la sierra



Una componente importante de ser efectivos es la renovación constante bajo las cuatro dimensiones de la naturaleza. Que son Física, Emocional-Social, Mental y Espiritual.

La dimensión física, consiste en mantenerse saludable haciendo ejercicio, comiendo nutritivamente y reduciendo el estrés.

La dimensión Emocional – Social, consiste en abrir la mente a nuevas ideas y la empatía.(Covey, 1989)

La dimensión Espiritual, es reafirmar los principios y valores y comprometerse con ellos.

La dimensión Mental, consiste en recrear y preparar la mente, fortalecer el pensamiento, mediante la lectura, la planificación y la escritura.

Resumen

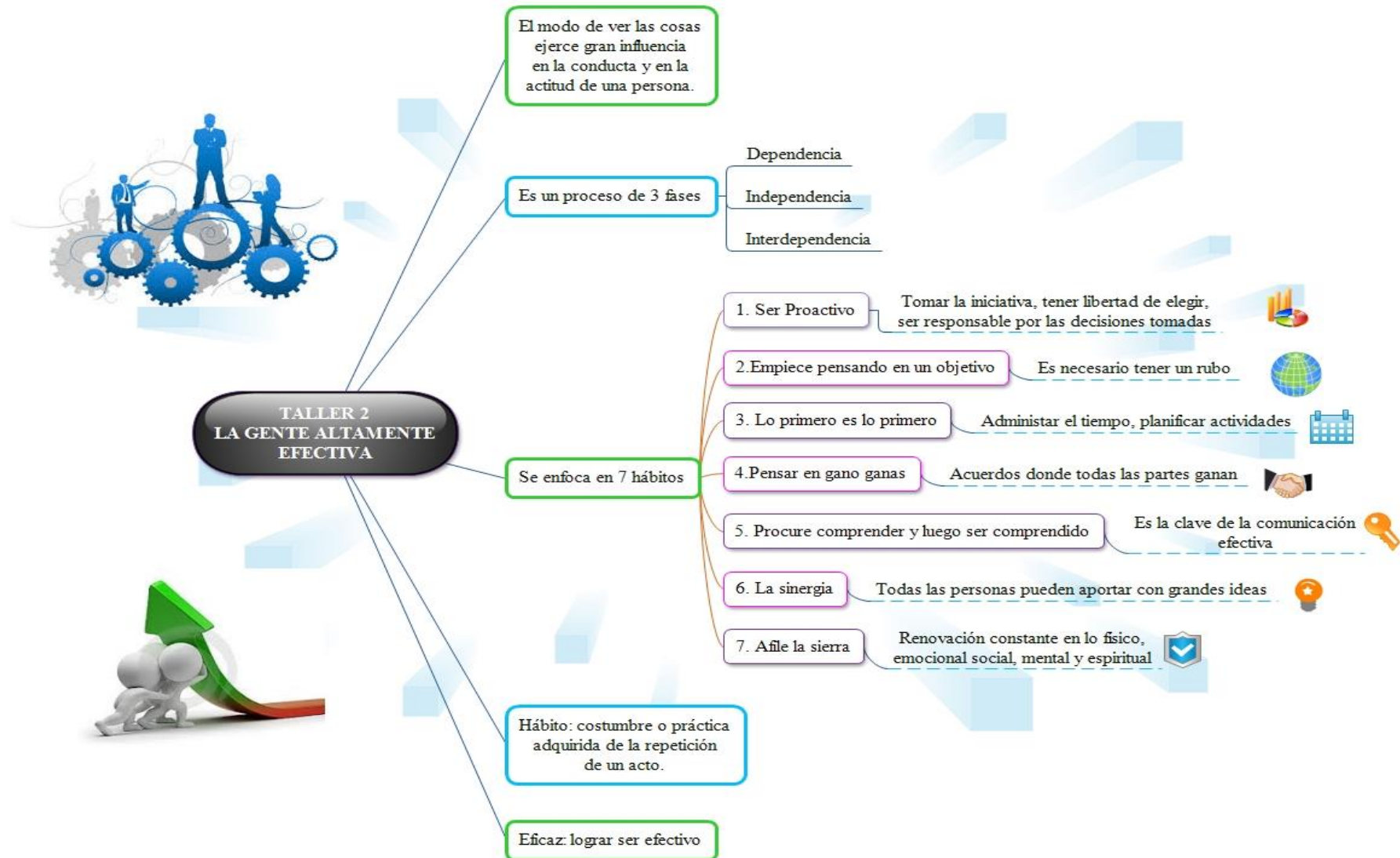


Figura 13: Resumen Taller No.2 La Gente Altamente Efectiva

Actividad

Para analizar todos los hábitos de la gente altamente efectiva, se analizará la película Apolo 13.

Evaluación

EVALUACION TALLER 2

Relacionar los conceptos de la izquierda signados con números con las características de la derecha signados con letras.

Tabla 3:

Conceptos y Características Taller 2

CONCEPTOS		CARACTERISTICAS	
1	Proceso de 3 fases	Tomar la iniciativa	a
2	Definición de Hábito	Dependencia, Independencia e Interdependencia	b
3	Afile la sierra	Lo primero es lo primero	c
4	Ser proactivo	Renovación constante	d
5	Habito de la gente altamente efectiva	Costumbre o practica adquirida de la repetición de un acto	e

COMBINACIONES

❖ 1 - ____

❖ 2 - ____

❖ 3 - ____

❖ 4 - ____

❖ 5 - ____

5.3 Motivación

Objetivo

Saber qué tipos de estímulos mueven a las personas a cumplir objetivos y como poder incrementar la motivación del equipo de trabajo.

Desarrollo del taller

Tener un equipo de trabajo motivado, alcanza grandes resultados, por lo tanto la motivación juega un papel fundamental dentro de una organización.

Para iniciar este taller se utilizará una frase de Dalai Lama: Solo existen dos días en el año en que no se puede hacer nada. Uno se llama ayer y otro mañana. Por lo tanto hoy es el día ideal para amar, crecer, hacer y principalmente vivir.

Con esta frase, se desea transmitir a los participantes de la capacitación que cada día es una nueva oportunidad para lograr alcanzar los sueños, por lo tanto, no hay que dejarse vencer y seguir intentando.

Definición

La palabra motivación proviene del latín *motivus*, que significa causa del movimiento, por tanto, la motivación es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. (Significados, 2013 - 2014)

Tipos de motivación

La psicología reconoce dos tipos de motivación, de acuerdo al origen del estímulo. Estos tipos son:

- ❖ Motivación Intrínseca o interna: se da cuando la persona realiza una actividad por estímulos internos, es decir, por el propio deseo de hacer

algo. Está relacionada con la autosatisfacción personal y la autoestima. (Significados, 2013 - 2014).

Un ejemplo de este tipo de motivación es que hay personas que realizan ciclismo de montaña porque les gusta la actividad física.

Aplicación en la Comuna:

En Flor del Valle, hay ciertos habitantes que les gusta ir todas las tardes al río, esto se considera una motivación interna, ya que lo hacen por el simple hecho que les gusta nadar o pescar.

La autoestima es un conjunto de pensamientos, sentimientos y comportamientos, que están relacionados con la manera de ser de las personas. Es el resumen perceptivo de nosotros mismos. La autoestima afecta la manera de estar, de actuar, determina la actitud, el pensamiento, la manera de sentir y de decidir de las personas, por lo tanto, se debería tratar de tener una autoestima elevada pero sin sobrepasar los límites. (Wikipedia. La Enciclopedia Libre, 2014)

Cada persona tiene una imagen mental de quien es, el aspecto que posee cuáles son sus puntos fuertes y cuales sus puntos débiles. Esta imagen se va

formando con el paso de los años, gracias a las interacciones con otras personas y las experiencias vividas.

Existe tres estados de autoestima, estos son:

- ❖ Autoestima Derrumbada: la persona no se considera apreciable. Se tiene lastima, no tiene deseo de superación, se siente atrapado por una derrota.
- ❖ Autoestima Vulnerable: la persona tiene una buena imagen de sí misma, se quiere pero su autoestima es frágil y puede ser afectada por derrotas, desprestigio, etc.
- ❖ Autoestima Fuerte: la persona tiene una buena imagen si, se quiere y está preparado para enfrentar derrotas, vencer obstáculos y no tiene miedo al fracaso. Los individuos con una autoestima fuerte son generalmente humildes, luchan por alcanzar sus objetivos y nunca se dejan vencer. (Wikipedia. La Enciclopedia Libre, 2014)
- ❖ Tener una autoestima positiva, es bueno no solo para la persona en sí, sino para la organización, ya que le permite tener una actitud positiva

para resolver problemas, ser ambicioso, tener el convencimiento de que merece ser feliz, luchar por sus ideales y vivir con confianza y benevolencia. (Wikipedia. La Enciclopedia Libre, 2014)

- ❖ Motivación Extrínseca o externa: se presenta cuando los estímulos provienen de afuera, es decir, que las recompensas son externas. Estos estímulos pueden ser dinero, premios, calificaciones, galardones, etc. Por ejemplo un niño saca calificaciones normales, pero cuando sus padres le ofrecen dulces o dinero a cambio de obtener excelentes calificaciones, el niño se preparará mejor para obtener esas calificaciones y así adquirir su premio. (euroresidentes, 2013)

Motivación según necesidades

El estímulo en las personas que las mueve a hacer algo o dejar de hacerlo puede surgir de acuerdo a sus necesidades, estas necesidades se puede resumir en la pirámide de Maslow. (Significados, 2013 - 2014)

La pirámide de Maslow o jerarquía de necesidades humanas es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en 1943. Esta teoría explica que un ser humano al satisfacer sus necesidades básicas, desarrolla necesidades

y deseos más elevados, llegando así a la autorrealización personal.
(Wikipedia. La Enciclopedia Libre., 2014)

Esta pirámide de necesidades está compuesta por cinco niveles. Los cuatro primeros niveles se agrupan en necesidades de déficit, mientras que el quinto nivel corresponde a las necesidades de ser. A continuación, se muestra la pirámide de Maslow:



- ❖ En el primer nivel de esta pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas o básicas, es decir, las que mantienen la supervivencia de los seres humanos. Estas necesidades son las de respirar, beber agua, alimentarse, dormir, eliminar desechos corporales, etc. (Wikipedia. La Enciclopedia Libre., 2014)

- ❖ En el segundo nivel, se encuentran las necesidades de seguridad y protección, estas necesidades tienen lugar cuando las fisiológicas están satisfechas. Estas necesidades son las de asegurar la integridad del propio cuerpo, necesidad de protección de bienes y activos y necesidad de vivienda, etc.(Wikipedia. La Enciclopedia Libre., 2014)
- ❖ En el tercer nivel, se detallan las necesidades sociales, es decir, la aceptación social y las relaciones interpersonales (amistad).
- ❖ En el cuarto nivel, se ubican las necesidades de estima. Existen dos tipos de estima la alta y la baja.
 - ✓ La estima alta: es el respeto a uno mismo, incluye los sentimientos de confianza, competencia, logros, independencia y libertad.
 - ✓ La estima baja: es el respeto a los demás, incluye el reconocimiento, la reputación, el estatus, la dignidad, la gloria y el dominio.
- ❖ En el quinto nivel, se centra la autorrealización. Es la necesidad más elevada del ser humana, a través de ella se encuentra el sentido de la vida. Se logra llegar a este nivel, cuando todos los niveles anteriores han sido superados o completados. La persona genera trascendencia. (Wikipedia. La Enciclopedia Libre., 2014)

Un equipo motivado es la clave del éxito

Todo tipo de organización está conformada por personas, las mismas que se encuentran directamente relacionadas con el triunfo o fracaso de la compañía. Si se tiene personas motivadas, los objetivos propuestos serán más fácil de alcanzarlos, el ambiente de trabajo será propicio para la creatividad y para tomar mejores decisiones. Por lo tanto, es misión de todos los líderes mantener ese entusiasmo día a día en todos los integrantes de su equipo.

Con gran frecuencia sucede, que el equipo va perdiendo su alegría y motivación a medida que el tiempo transcurre ya que todas las actividades se vuelven una rutina y ya no existe esa ilusión o esa llama que mueve a las personas a ser mejores cada día. (Generanova, 2008)

Cuando se presente esta situación, hay algunos consejos que pueden ser útiles para tratar de mejorar el ánimo, estos son:

- ❖ Incrementar la comunicación entre los integrantes del grupo
- ❖ Reconocer los méritos de los demás

- ❖ Interesarse en las necesidades del resto
- ❖ Crear retos constantes para vencer la rutina
- ❖ Aplicar cuestionarios para conocer el grado de satisfacción

Es importante recordar, que la comunicación es el pilar fundamental de la motivación del equipo de trabajo, por consiguiente mantener una comunicación efectiva logrará incrementar de forma significativa la motivación, ya que se puede evitar malos entendidos, corregir errores a tiempo, formar vínculos, transmitir el mensaje correcto, etc. Caso contrario las personas se pueden sentir relegadas y podría aumentar su desinterés por el trabajo. (Generanova, 2008)

Motivación trascendente

La motivación trascendente consiste en sentirse motivado a ser parte de algo, a ir más allá de los intereses personales y comprometerse con los intereses colectivos. En este tipo de motivación los intereses personales pasan a ocupar un segundo plano, es decir, que se debe dar el máximo esfuerzo y lo mejor de uno mismo para contribuir a la organización o empresa.

El pilar de la motivación trascendente se basa en valores, principios y creencias colectivas, como son la solidaridad, el servicio a los demás, la amistad, la ayuda desinteresada, entre otros. (Emprendepyme, 2008 - 2014)

Resumen

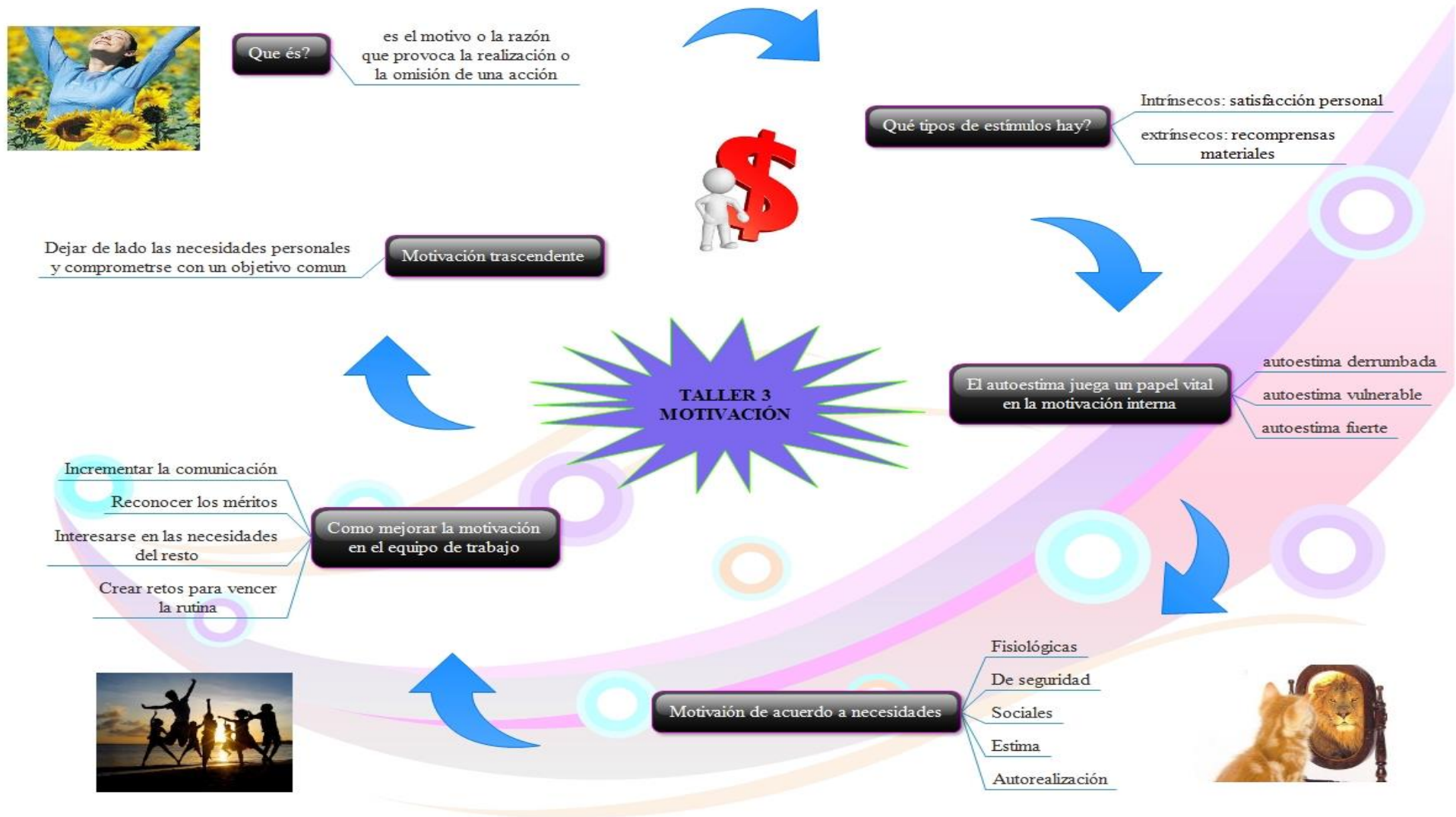


Figura 14: Resumen Taller 3 Motivación

Actividad

Caras y gestos

Esta actividad consiste en dividir a los participantes en dos grupos, cada grupo deberá elegir a un representante por película. Cada grupo deberá pensar en una película. El representante de cada grupo debe representar mediante caras y gestos la película con el fin de que su grupo adivine. Para esto cada grupo tiene un tiempo aproximado de 2 minutos. Se adivinarán 5 películas por cada grupo, El grupo con más aciertos ganará un incentivo que será una caja de pizza.

Con esta dinámica se quiere motivar a los integrantes y subir el ánimo.

Evaluación

EVALUACION TALLER 3

Relacionar los conceptos de la izquierda signados con números con las características de la derecha signados con letras.

Tabla 4:

Conceptos y Características Taller 3

CONCEPTOS		CARACTERISTICAS	
1	Tipos de Estímulos	Compromiso con un objetivo común	a
2	Técnica para mejor la motivación	Crear retos para vencer la rutina	b
3	Autoestima	Intrínsecos y extrínsecos	c
4	Motivación trascendente	Fisiológicas	d
5	Motivación de acuerdo a necesidades	Fuerte, derrumbada y vulnerable	e

COMBINACIONES

❖ 1 - ____

❖ 2 - ____

❖ 3 - ____

❖ 4 - ____

❖ 5 - ____

5.4 Proceso para la Toma de Decisiones

Objetivo

Saber cuál es el proceso que se debe seguir para tomar decisiones ya sean personales o empresariales, así como manejar herramientas que permiten discernir al momento de tomar la mejor decisión.

Desarrollo del Taller

En cada momento de la vida del ser humano desde que nace debe tomar decisiones ya sean fáciles o difíciles. A medida que pasan los años y de acuerdo a la profesión o cargo que se ocupe las decisiones se vuelven más complicadas ya que se tiene una amplia variedad de opciones o se corre un mayor riesgo.

Todo el tiempo la persona, debe vencer obstáculos que pueden ser considerados como conflictos. Surge un conflicto cuando la persona es expuesta ante una nueva situación y es aquí donde las personas deben tomar decisiones o regir entre varias opciones.

La mayor parte de las decisiones se fundamentan en un mix de aspectos tanto emocionales, como prioritarios y racionales. Por esto, se dice que las decisiones tomadas en grupo son diferentes a las decisiones tomadas individualmente. Las decisiones tomadas en grupo pueden ser afectadas por el que dirán de los demás.

El proceso para tomar decisiones, comienza cuando se genera un conflicto. La persona para salir de este conflicto busca varias opciones y elige la que tiene mayor peso o es prioritaria para esa situación y ese momento específico. En consecuencia deben ser considerados todos los factores tanto positivos como negativos para tomar una decisión exitosa.(Espinosa, 2006)

Aplicación en la Comuna:

Por ejemplo se genera el conflicto de que ya se acerca la culminación de los meses que corresponden a un trimestre, por lo tanto se debe decidir cuándo convocar a Asamblea General Obligatoria. En este conflicto, se debe considerar que fecha es la ideal para que haya mayor concurrencia de comuneros, que se encuentra pendiente en los días próximos, que autoridades pueden asistir, etc. Si no se contempla un proceso y se deja de lado algún

paso o factor se puede generar un conflicto mayor y la decisión tomada puede tener alguna consecuencia.

Existen dos tipos de decisiones, las decisiones importantes y las decisiones triviales, se las diferencia la una de la otra dependiendo del objetivo o meta que se desea alcanzar.

Decidir significa elegir entre varias opciones, bajo un criterio general y personal, tomando en consideración ciertos valores como: lo estético, lo moral, lo útil, lo prioritario, lo divertido, lo económico, entre otros.

Al discernir entre una opción y la otra, podemos recurrir a la siguiente fórmula: $A + R =$ mayores probabilidades de realización. Esta fórmula se la obtuvo del Libro de Toma de Decisiones de Jaime Grados Espinosa. 2006.

La A significa: aspiraciones, es decir todas las metas deseadas, el esfuerzo requerido, los obstáculos que se deben vencer, etc.

La R contempla los recursos, es decir la preparación, la instrucción, conocimientos, economía, étnica, personalidad, eventos, etc.

Por lo tanto la suma de $A + R$, dan como resultado mayores probabilidades de que se realice.

Que dificulta una decisión

Tomar decisiones no es siempre fácil, ya que existen varios factores que intervienen en la misma, como son:

- ❖ El riesgo: es la posibilidad de que algo malo suceda.
- ❖ La Renuncia: es cuando elegimos entre varias opciones se pone fin o renuncia a las demás alternativas.
- ❖ La responsabilidad: Todas las decisiones tienen consecuencias ya sean buenas o malas, por lo tanto cada decisión debe ser tomada con responsabilidad. (Espinosa, 2006)

Que elementos intervienen en la decisión

Hay seis elementos principales que intervienen en una decisión, sin ellos, no puede existir una decisión. Estos elementos son:

- ❖ Problemas: obstáculo el cual debe ser vencido para alcanzar nuestras metas.
- ❖ Objetivo: es lo que se quiere obtener.
- ❖ Alternativas: son las posibles opciones ante el problema
- ❖ Decisión: es aquella opción que fue elegida entre el resto.
- ❖ Evaluación: este elemento consiste en verificar si fue buena o mala la conclusión.
- ❖ Resultado.

Proceso básico para la toma de decisiones



El proceso básico para la toma de decisiones consiste en seis pasos, cualquier decisión ya se personal o empresarial, debería seguir el proceso que se detalla a continuación:

Paso 1: Definir la situación o problema actual

Recopilar información necesaria con el fin de determinar síntomas y hechos reales que permitan llegar al problema real.

Paso 2: Analizar las alternativas de decisión

Proponer diferentes opciones de solución tomando en cuenta todos los aspectos importantes, es decir, el riesgo, responsabilidad, etc.

Paso 3: Evaluar las alternativas

Una vez que se tiene estructuradas las alternativas, deben ser analizadas a profundidad y poder elegir la mejor posible.

Paso 4: Elección de alternativa

Es importante mencionar que no existe una decisión perfecta, pero si puede existir una decisión exitosa en base a la situación que se presente.

Paso 5: Asumir riesgos

Asumir riesgos es de valientes, toda decisión tiene riesgos por lo tanto el que no arriesga no gana.

Paso 6: Planificar

Una vez elegida la mejor opción posible, se debe simplificar el objetivo general en objetivos pequeños para así poder ir cumpliéndolos.(Espinosa, 2006)

Técnicas para la toma de decisiones

Hay un sin números de técnicas para tomar decisiones, pero para este caso, se analizarán las técnicas no matemáticas exclusivamente para tomar decisiones.

Entre las técnicas más importantes se encuentran las siguientes:

❖ Lluvia de ideas:

Este método en sus inicios fue utilizado en su mayoría por personal de las fuerzas armadas, ya que es de gran utilidad en el momento de generar nuevas ideas y obtener información sobre un problema en especial. Actualmente toda la industria hace uso de ella.

Para desarrollar esta herramienta se necesita de un grupo de personas deseosas de resolver un problema, un pizarrón o papel grande donde escribir las sugerencias y marcador.

El líder o jefe explica a todos cual es el problema, a continuación cada persona deberá dar una posible solución, todas las ideas son válidas, no hay errores, no se puede repetir las soluciones q se encuentran en la pizarra, pero si se puede realizar una combinación de las mismas.

Este proceso permite que todas las personas se interesen en el problema y esta motivación es trasladada a la mayor parte de actividades que realizan, por consiguiente se aprecia un gran cambio en las actitudes.

A pesar que esta técnica es muy efectiva, también puede tomar mucho tiempo y ser exageradamente costosa. (Moody, 1990)

❖ Sinética

Esta técnica es un método que utilizan las generaciones modernas para buscar soluciones y generar ideas mediante la actividad en grupo. Es muy parecida a la lluvia de ideas, ya que parte de la misma base: todo individuo tiene creatividad. Este sistema pretende sacar ideas emocionales o irracionales y combinarlas con los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones.

Con el objeto de aplicar esta técnica, se deben seguir los siguientes pasos:

- A. Estudio profundo del problema: todos los integrantes del grupo, deben familiarizarse con el problema y sus restricciones. Se debe realizar un análisis general y posteriormente detallado.
- B. Selección de la parte clave del problema para ser examinado.

- C. Generación de posibles alternativas.
- D. Eliminación de ideas que no son viables, a cargo de un experto.
- E. Selección de la mejor alternativa.

La sinética es factible cuando se desea analizar un problema más complejo, debido a que se lo puede fraccionar en segmentos. La parte negativa de esta técnica, es que se requiere de un especialista entrenado al momento de descartar posibles soluciones. (Moody, 1990)

❖ Decisiones por consenso

Esta técnica se utiliza cuando los conocimientos e información están repartidos entre varias personas. En este proceso no se requiere de expertos ni especialistas, tampoco se necesita de un acuerdo total de las partes, pero la solución si debe ser razonable y aceptable para todos los integrantes del grupo.

Algunos consejos para aplicar esta técnica son:

- ✓ No discutir
- ✓ No cambiar de posición solo para llegar a un acuerdo
- ✓ Descartar las soluciones simples
- ✓ Mantener una actitud positiva
- ✓ Presentar la información de manera sencilla y clara

Las decisiones por consenso comprometen a las personas que participaron en ella a cumplir y seguir con el camino elegido. (Moody, 1990)

❖ La técnica Delphi

Se basa en pronosticar que es lo que va a suceder en un futuro cercano mediante la opinión de expertos o especialistas en un tema determinado.

Este proceso consiste en dar a los especialistas un cuestionario donde expresen su opinión de acuerdo a su conocimiento o experiencia, algunos campos que se pueden considerar en este primer cuestionario son: impacto, tiempo y observaciones, entre otros campos.

Una vez que se ha recopilado esta información, se procede a analizarla y realizar un segundo cuestionario con todas las respuestas, este cuestionario es entregado a los especialistas para que puedan saber cuál es la posición del grupo.

Finalmente, se elabora un tercer cuestionario incluyendo las opiniones y los puntajes más altos, dando como resultado un banco de datos de opiniones sobre expertos de una pregunta formulada. Se selecciona la opción que tenga más puntaje y esa es la decisión que se ha tomado.(Moody, 1990)

❖ La pecera

Esta técnica consiste en que el grupo que va a tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en la mitad del círculo se coloca una silla. Las personas del grupo solo pueden hablar cuando se encuentran sentadas en la silla del centro, esto evita interferencias y discusiones. Cuando la persona está sentada en la silla del centro, debe exponer sus ideas y su punto de vista con respecto al problema o conflicto.

Para elegir la solución, la persona que está en el centro puede proponer una alternativa para tomar la decisión, si el resto de integrantes está de acuerdo

deben levantar la mano, caso contrario, se deberá seguir con la siguiente persona que dese hablar y así sucesivamente hasta lograr un número significativo de personas que estén de acuerdo con la alternativa de decisión. (Moody, 1990)

❖ Interacción didáctica

Este proceso es utilizado en situaciones con poca frecuencia, ya que se caracteriza por tener solo dos posibles soluciones, sí o no, comprar o no comprar, vender o no vender, se acepta o se rechaza, etc.

Para desarrollar esta técnica, se debe dividir al grupo que va a tomar la decisión, en dos subgrupos. El primer grupo, debe buscar todas las ventajas del problema y el segundo debe buscar todas las desventajas.

En una reunión posterior, cada grupo expone la información obtenida y se elige la opción que sea más favorable. (Moody, 1990)

❖ La negociación colectiva

Esta técnica se presenta cuando dos grupos de personas desean llegar a una negociación, por lo cual, antes de iniciar este proceso es necesario delimitar las concesiones de ambos lados que van a negociarse.

Para esto, cada grupo debe tener una estrategia que incluya una lista de beneficios que se desea conseguir y exponerla durante la reunión. (Moody, 1990)

La información es valiosa

Para tomar una mejor decisión, la información juega un papel muy importante dentro de este proceso, ya que sin información, la decisión se vuelve más riesgosa y existe mayor incertidumbre. Por lo tanto mientras más información tengamos sobre el problema y sus posibles alternativas mejor será la decisión que se tome.

Buenas decisiones

Tomar buenas decisiones está directamente relacionado con el razonamiento sistemático, ya que permite:

- ❖ Atacar al problema
- ❖ Aclarar objetivos reales
- ❖ Proponer alternativas creativas
- ❖ Comprender las consecuencias
- ❖ Manejar las incertidumbres
- ❖ Tomar en cuenta la actitud frente a los riesgos
- ❖ Planificar por anticipado las decisiones vinculadas en el tiempo.(John Hammond, 1999)

Resumen

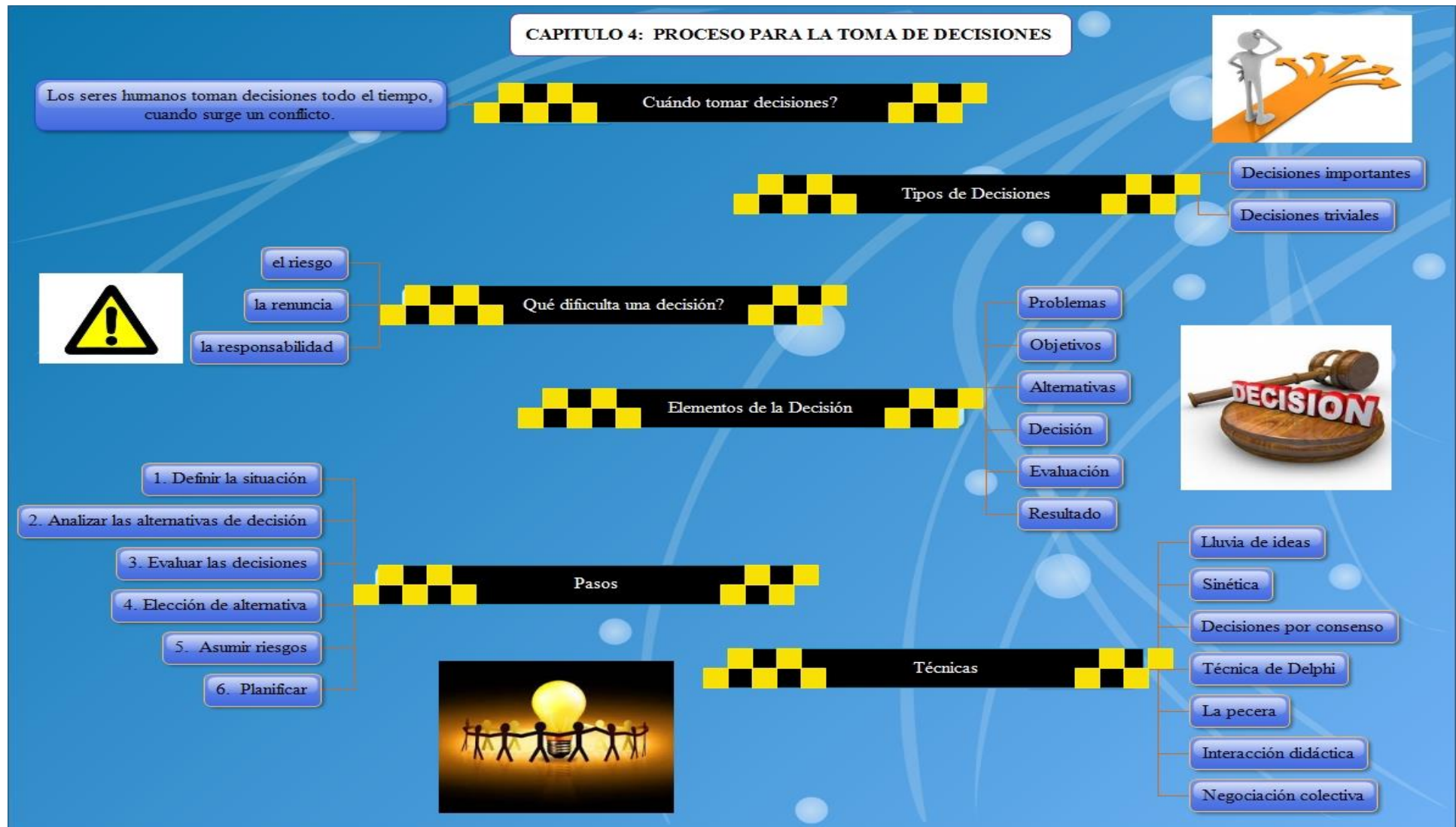


Figura 14: Taller 4 Proceso para la Toma de Decisiones

Actividad

Lluvia de Ideas

La actividad para este taller consistirá en dividir a los participantes en 3 grupos homogéneos de personas con el fin de dar alternativas de solución ante un conflicto. A cada grupo se le entregará un papelógrafo y marcadores, con el fin de que puedan plasmar la lluvia de ideas.

El conflicto a ser solucionado es: que hacer para revivir el verdadero espíritu de la Navidad en la Comuna Flor del Valle.

Cada grupo tendrá 15 minutos para desarrollar este problema y ofrecer una solución o alternativa creativa, tomando en cuenta todo lo aprendido en esta unidad.

Evaluación

EVALUACION TALLER 4

Relacionar los conceptos de la izquierda signados con números con las características de la derecha signados con letras.

Tabla 5:

Conceptos y Características Taller 4

CONCEPTOS		CARACTERISTICAS	
1	Tipos de decisiones	Riesgo	a
2	Dificultad en la decisión	Definir la situación	b
3	Elementos de la decisión	Lluvia de ideas	c
4	Técnicas	Importantes y triviales	d
5	1 er paso	Alternativas	e

COMBINACIONES

❖ 1 - ____

❖ 2 - ____

❖ 3 - ____

❖ 4 - ____

❖ 5 - ____

5.5 Elaboración de Informes Económicos

Objetivo

Elaborar Informes Económicos efectivos tanto para el SRI, como para el control interno de la empresa, basados en el Código Tributario del Ecuador.

Desarrollo del Taller

A pesar de que la Comuna Flor del Valle, es una institución pequeña del Estado, al igual que las grandes corporaciones debe presentar Información Contable tanto al SRI, así como a todos los comuneros. Por lo tanto, es importante conocer algunas de las normas o leyes más importantes que son necesarios al momento de elaborar los informes contables.

Se deben considerar los siguientes factores:

- ❖ Toda información financiera o contable debe ser respaldada por un documento, es decir, por facturas.

- ❖ Todas las facturas deben contener nombre, fecha, número de RUC, monto de la compra o venta, así como el IVA correspondiente.
- ❖ No pueden existir manchones o tachones en las facturas.
- ❖ Las notas de venta no son válidas para el SRI.
- ❖ Se debe presentar esta información contable cada 6 meses si la persona o entidad no está obligada a llevar contabilidad y cada mes si está obligada a llevar contabilidad.
- ❖ Al finalizar cada año, se debe realizar la declaración del Impuesto a la Renta.
- ❖ Con la declaración del Impuesto a la Renta cancelado, se deben sacar las nuevas facturas para el nuevo año.
- ❖ Se debe conservar toda esta información contable por un periodo de 5 años como mínimo, ya que el SRI, puede solicitar la información posterior a la fecha de declaración.

Aplicación en la Comuna

En la Comuna Flor del Valle, antiguamente, la función del tesorero era presentar los informes económicos solo a los comuneros, en Asamblea General, pero a partir del 2011, se obtuvo el RUC de la Comuna, por lo tanto, la forma de presentación y elaboración de los Informes Contables, debe ser más rigurosa y de acuerdo a las normas establecidas.

La base para todos los Informes Contables es tener el registro tanto de ingresos como de egresos, en cuanto a los Ingresos, el Tesorero del Cabildo, es quien genera comprobantes de ingreso ya sea por el Arriendo mensual de la Tarabita o por algún otro rubro como por ejemplo venta de algún material sobrante de las obras, o la ganancia del bar de las fiestas de celebración de la Comuna, Año viejo, entre otras.

En cuanto a los egresos, la base son las facturas o los comprobantes de egresos que se genera solo cuando en vez de dar factura dan una nota de venta o se realiza algún trabajo de mano de obra en la comunidad. Por ejemplo, se genera un comprobante de egreso por mano de obra por la construcción del escenario del coliseo.

Proceso para la Elaboración de Informes Económicos



- A. Reunir toda la información pertinente tanto a ingresos como a egresos.
- B. Registrar ingresos y egresos con su respectivo monto y número de documento de respaldo.
- C. Verificar que todos los documentos hayan sido registrados.
- D. Obtener el saldo del periodo es decir restar gastos de ingresos.
- E. Comprobar que el monto obtenido en el saldo sea igual al monto de la cuenta bancaria.

Aplicación en la Comuna

La Comuna está obligada a llevar contabilidad mensualmente, esto quiere decir que cada fin de mes, es necesario realizar los registros de los diferentes rubros. Además cada trimestre, tanto el tesorero como el presidente /a de la

Comuna, deben rendir informes a los comuneros en Asamblea General, por lo tanto se debe hacer los registros de la información económica, bajo el siguiente formato:

Tabla 6:

Formato Registro de Ingresos y Egresos

INFORME ECONOMICO COMUNA FLOR DEL VALLE AÑO

201_

_____ TRIMESTRE

DEL _____ DE _____ AL _____ DE _____ DEL 201_

<i>FECHA</i>	<i>FACTURA</i>	<i>DETALLE</i>	<i>INGRESOS</i>	<i>EGRESOS</i>	<i>SALDO</i>
	<i>TOTALES</i>				
			<i>INGRESOS</i>	<i>EGRESOS</i>	<i>SALDO</i>

El procedimiento para llenar este formato es de fácil manejo. En la fecha, se debe registrar exactamente el día en el cual se generó el ingreso o el gasto. En cuanto a la factura, se debe registrar el número de la factura, comprobante o documento acreditado de respaldo. En el detalle, se debe escribir por qué motivo fue el ingreso o la salida de dinero.

Dentro de los Ingresos, el tesorero debe presentar los comprobantes de ingreso del Arriendo de la Tarabita, la suma del pago del dólar mensual de los comuneros, la suma de la cuota de los negocios y otros ingresos como son alquiler de sillas, alquiler del coliseo, etc. y regístralos en la columna de ingresos.

En cuanto a los Egresos, el tesorero de la Comuna debe tener especial cuidado al momento de cancelar el dinero, ya que siempre debe solicitar las facturas correspondientes. Hay veces que los lugares donde se compra no tienen facturas, en este caso, es necesario generar un comprobante de pago. También es necesario tener presente que cuando las compras o pagos son superiores a \$30, se debe realizar la retención.

Para el mejor manejo y seguridad del dinero de la Comuna, se tiene una cuenta conjunta de ahorros en el banco a nombre de la Presidenta y del Tesorero. La cuenta conjunta significa que ninguno de los dos puede sacar

dinero a menos que tenga la firma de los dos. Cada mes se deben depositar todos los ingresos en la cuenta.

Una vez que ya se han realizado todos los registros y estos han sido verificados, en el Banco debe haber la misma cantidad de dinero obtenida en el saldo del Informe Económico.

Presentación de los informes económicos

Se deben llevar cada mes todos los documentos correspondientes tanto a ingresos como a egresos y a retenciones a la contadora, para que realice la declaración y posteriormente se cancele el valor de la declaración mensual y anual.

Además se debe conservar todos los registros, junto con las facturas y el pago mensual correspondiente para ser archivados de acuerdo a las políticas de orden de documentos contables de la empresa.

Aplicación en la Comuna

Además de llevar los documentos mensualmente a la contadora, cada trimestre se debe realizar un resumen de ingresos y egresos para obtener el saldo y así presentar este informe a toda la comunidad.

Todos los documentos, deben ser archivados trimestralmente en una carpeta de sobre plástica para una mejor conservación. En el caso de Flor del Valle, estos documentos incluyen el informe económico trimestral, las facturas o comprobantes de ingresos y egresos y el pago mensual de la declaración.

Cuando ya se tiene el Informe Económico completo, se debe hacer un resumen corto para presentarlo en la Asamblea. Esta información resumida se la transcribe a un papelógrafo para que los comuneros puedan apreciar de mejor forma y conocer cómo está la contabilidad de la Comuna.

Resumen



Figura 15: Resumen Taller 5 Elaboración de Informes Económicos

Actividad

Dramatizar el Proceso de Registro de los Ingresos y Egresos

Se dividirá a los participantes a la capacitación en tres grupos, a cada grupo se le entregará un caso diferente para ser dramatizado. Cada grupo después de la dramatización, deberá enseñar su formato lleno con la información representada.

La finalidad de esta actividad, es recordar todas las pautas necesarias al momento gestionar la información necesaria para realizar el registro de los informes económicos y posteriormente la elaboración y presentación de los mismos.

Tabla 7:

Actividades Trabajo de Clase Taller 5

GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C
Dramatizar una compra de pintura para las sillas del parque de la Comuna.	Dramatizar el ingreso del Arriendo de la Tarabita.	Dramatizar el pago de por la limpieza de las áreas comunales.
Monto: \$120 Fecha: 16 de abril del 2014	Monto: \$750 Fecha: 31 de octubre del 2014	Monto: \$45 Fecha: 01 de febrero del 2014

Evaluación

EVALUACION TALLER 5

Escriba Verdader (v) o falso (f) según corresponda:

- ❖ Cada 6 meses llevar documentos donde contadora ()
- ❖ Las facturas pueden tener tachones ()
- ❖ No se debe declarar el Impuesto a la Renta ()
- ❖ Cada factura debe tener número de RUC
- ❖ Hay que reunir toda la información tanto de ingresos como de egresos ()
- ❖ Se deben guardar las factura po 5 años ()

5.6 Presentaciones en Público

Objetivo

Realizar buenas presentaciones en público poniendo en práctica consejos claves.

Desarrollo del Taller

Una de las cualidades más importantes de los líderes es saber expresarse en público, ya que debe transmitir sus ideas, su visión para convencer, motivar e inspirar a las personas. Parte de ser un líder es dirigir a las personas, por lo tanto debe saber cómo expresarse y que tipo de lenguaje utilizar, es decir formal, informal.

El gran problema de las personas en general, es que cuando van a presentarse frente a un público, se ponen sumamente nerviosos y no pueden transmitir el mensaje central. Para poder controlar esta ansiedad o nerviosismo, se puede poner en práctica ciertos consejos que Harrison Monarth y Larina Kase mencionan en su libro *Desarrolle sus Habilidades de Comunicación*.

Como superar la ansiedad

Este proceso está conformado por dos pasos que son la base de las presentaciones en público. Estos pasos son:

- ❖ El Objetivo: es importante tener un fin ya que de esta manera se puede poner los pies sobre la tierra y enfocarse a alcanzar ese objetivo mediante la presentación. Algunos ejemplos de objetivos son: obtener una reunión con la persona que toma las decisiones, lograr una obra mediante un compromiso escrito que lo certifique, etc.(Kase, 2008)
- ❖ La organización adecuada: Es importante planificar la presentación, es decir, seleccionar la información necesaria acorde al objetivo y la audiencia. Analizar qué elementos necesitamos para una mejor comprensión.

Para poder organizar de mejor forma la presentación, se debe elegir el formato, entre los más comunes se encuentran el discurso, el resumen ejecutivo y la presentación instructiva.

El discurso: usualmente es una presentación que contiene a más de información sobre un tema, anécdotas, datos persuasivos, hechos, historias, etc. (Kase, 2008)

El resumen ejecutivo, se basa en hechos es decir que no tiene detalles, es una presentación en público más seria que se enfoca en el tema central. Debe ser corta y precisa.

La presentación constructiva, en cambio es todo lo que tiene que ver con capacitaciones o conferencias. Para este tipo de presentación, es necesario un experto en el tema a tratarse.

Como armar la presentación

Una vez que se ha decidido qué tipo de presentación es la mejor para el tema que será expuesto, se debe concentrar en el cuerpo, es decir saber que se desea transmitir para poder organizar tanto las ideas principales como las ideas secundarias. También se debe pensar en el orden de las ideas con el fin de no caer en la inseguridad, en la indecisión.(Kase, 2008)

Después, del cuerpo, se debe analizar el método que se va a utilizar para organizar la presentación. Entre los métodos más comunes se encuentran los siguientes:

- ❖ Espacial: se utiliza este método para describir proyectos que tienen que ver con objetos físicos. En el método espacial se utilizan frases como: En esta área se puede, se observa que.
- ❖ Causa Efecto: Se emplea este modelo cuando se desea hablar sobre hechos que tuvieron un comienzo y un final. Algunas frases utilizadas aquí son: Los problemas que tenemos son, Se tomará como medida.
- ❖ Cronológico: se usa cuando se desea hablar sobre un tema con secuencia, es decir, pasado, presente, futuro. Las frases que se pueden utilizar para este modelo son: ‘‘El año anterior’’, ‘‘Hoy en día’’, ‘‘El próximo trimestre’’. (Kase, 2008)
- ❖ Problema Solución: este método se lo utiliza cuando hay que hablar sobre un problema, es decir hay que explicar a profundidad el problema y las posibles consecuencias y soluciones. Las frases que

se usan aquí son: “Como resultado tenemos”, “ Si no cambiamos este hábito’.

- ❖ Tópico: Se utiliza para hacer la exposición en forma de categorías o clasificaciones, por ejemplo los animales, se clasifican en mamíferos, anfibios, aves, reptiles e insectos. Las frases más comunes para utilizar son: ‘ ‘A continuación, analizaremos ‘’, Por último, revisaremos ‘’.
- ❖ Comparación contraste: Esta método de presentación es usado para comparar y analizar diferencias entre dos temas. Las frases que se utilizan son: “Ambos”, “ Todos”, “ Ninguno”.(Kase, 2008)

Herramientas de ayuda para la presentación

Hay cinco herramientas principales que pueden ayudar al orador para las presentaciones, estas son:

- A. Leer a la gente: consiste en dejar de lado las primeras impresiones e ir más allá, con el fin de conocer y analizar de mejor forma a las personas

y así lograr una mejor comunicación. También el expositor, debe fijarse en el lenguaje corporal y en los mensajes no verbales de los asistentes a la presentación, para modificar si es necesario los mensajes transmitidos y así conseguir una retroalimentación más apropiada.

B. Prepararse: antes de una presentación en público, es de gran ayuda prepararse, es decir estar listo para dar lo mejor de sí mismo a la audiencia poniendo todo su esfuerzo y corazón. Pero así como la preparación es buena, demasiada preparación es mala, ya que provoca nerviosismo y ansiedad al expositor. Para que no se de esta preparación exagerada, se puede seguir los siguientes consejos:(Kase, 2008)

- ❖ Conocer a la audiencia, significa saber a quién se va a dirigir en la presentación, con el fin de preparar el material necesario como audiovisuales, material didáctico, etc. Es muy diferente una audiencia de niños a una audiencia de funcionarios públicos.
- ❖ Buscar información suficiente sobre el tema, se puede recurrir al internet, libros, revistas e incluso si hay tiempo se podría entrevistar a un experto para poder tener una amplia información y así sacar conclusiones propias sobre el tema.

- ❖ Conocer el lugar, para prepararse de mejor manera es necesario saber las características del lugar donde se va a hacer la presentación, como por ejemplo tipo de auditorio, ubicación de estrato y asientos, tecnología con la que cuentan, etc.
 - ❖ Descansar es indispensable, para tener un desempeño o presentación excelente se debe dormir lo suficiente para poder dar el 100% y conseguir el objetivo propuesto.
 - ❖ No estresarse por el proceso, cada presentación es una nueva oportunidad para conocer personas y empresas, por lo tanto, es mejor disfrutar del proceso.(Kase, 2008)
- C. Dar una buena apertura y clausura: es importante dar un buen inicio al discurso, ya que ese es el abre bocas de toda la presentación, por consiguiente si es interesante y estimulante, se logrará captar la atención de todos los asistentes. De igual forma, el final de la presentación también es importante, al culminar la presentación se debe ser breve y precisa, ya que durante toda la exposición ya se expuso toda la información pertinente al tema.

- D. Seguridad durante las preguntas, una vez finalizada la exposición, es momento de la ronda de preguntas, para esto el expositor debe estar tranquilo al momento de responder.(Kase, 2008)
- E. Practicar, para el éxito total hay que ensayar el discurso o presentación con el fin de afinar cualquier detalle, esto se lo puede hacer de dos formas, mentalmente y ante una audiencia.

Para practicar de forma mental hay que imaginarse la situación, es decir, cerrar los ojos y visualizar el auditorio, al público y la exposición.

En cambio, para ensayar ante una audiencia, en lo posible se debe convocar a varias personas que cumplan la función de críticos con la finalidad de que realicen una retroalimentación y poder mejorar y estar preparado para la verdadera presentación. (Kase, 2008)

La importancia del cuerpo, rostro y voz

Para convertirse en un expositor carismático el cuerpo, el rostro y voz son la clave.

El cuerpo: la comunicación verbal no es la única comunicación que utiliza el expositor, también hay que tener en cuenta los gestos, las expresiones faciales, es decir el lenguaje corporal.

El rostro: el contacto visual con el público es el primer paso para la confianza y credibilidad. De igual forma hay que mantener siempre un rostro sereno, es decir, controlar las emociones y enfocarse en dar una buena imagen.(Kase, 2008)

La voz: al momento de hablar, modular la voz y pronunciar adecuadamente las palabras genera un mayor entendimiento.

No olvidar

- ❖ Dos cosas no se perdonan en un orador el aburrimiento y la anticipación.
- ❖ La actitud y la inteligencia emocional son vitales en las presentaciones.
- ❖ La vestimenta, apariencia y postura del expositor juega un papel importante
- ❖ Utilizar diferentes volúmenes de voz y entusiasmo capta la atención de la audiencia.(Kase, 2008)

Lugares para practicar

Hay que aprovechar las oportunidades para ensayar pequeños discursos y volverse expertos en el tema. Estos lugares pueden ser: reuniones de padres de familia en la escuela, Felicitaciones por cumpleaños Y Agradecimientos en ocasiones especiales

Resumen

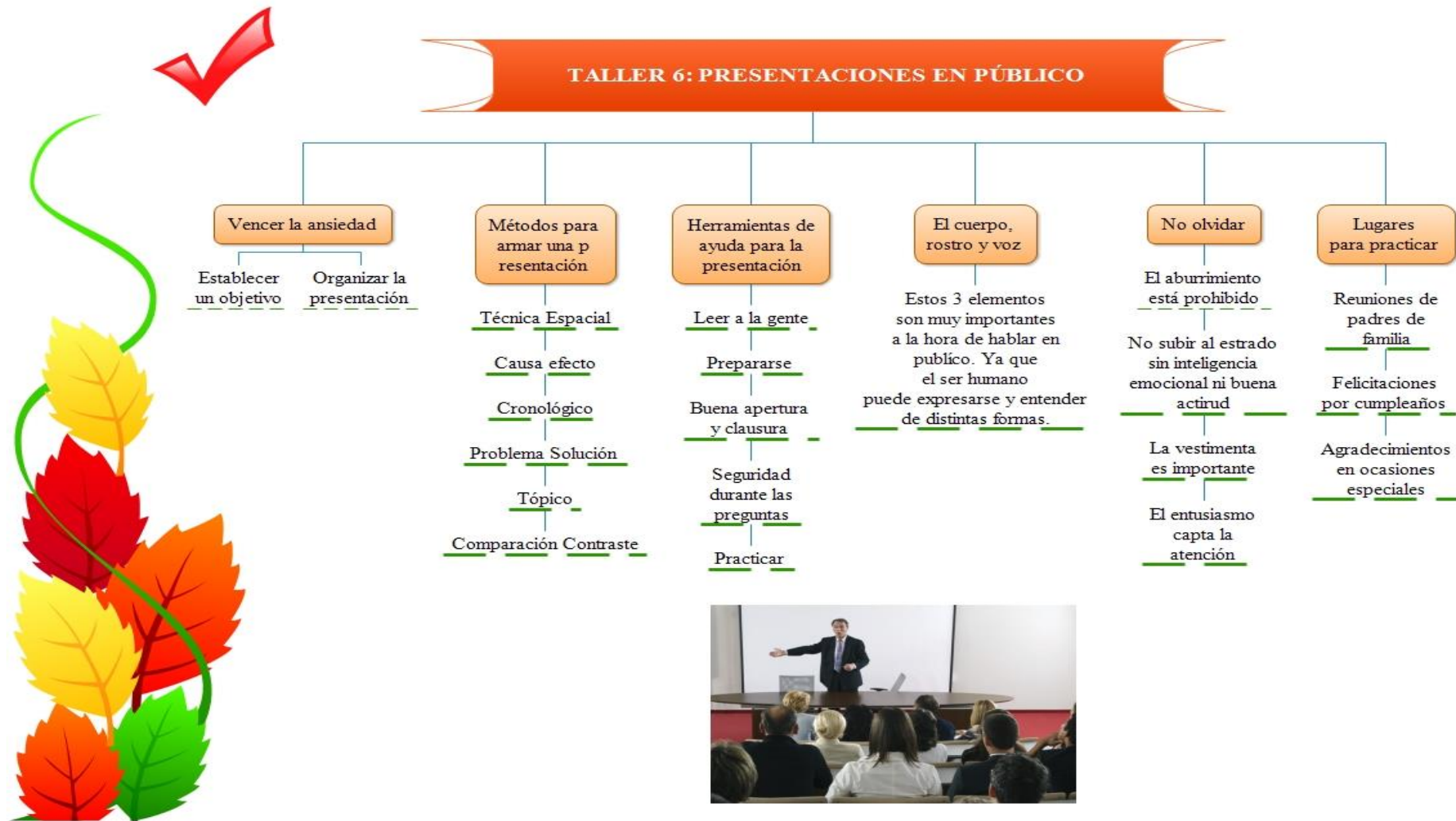


Figura 16: Resumen Taller 6 Presentaciones en Público

Actividad

Descripción de Fotografías

El objetivo de esta actividad, es que los participantes empiezan a adquirir confianza y perder el miedo a hablar en público.

Cada participante deberá elegir una fotografía, después de algunos minutos de observarla, uno por uno los participantes expondrán las características y contenido de las fotografías al resto de los participantes.

Evaluación

EVALUACION TALLER 6

Relacionar los conceptos de la izquierda signados con números con las características de la derecha signados con letras.

Tabla 8:

Conceptos y Características Taller 6

CONCEPTOS		CARACTERISTICAS	
1	Vencer la ansiedad	Organizar la presentación	a
2	Método para armar una presentación	Reuniones de padre de familia	b
3	Consejo que no se debe olvidar	Cronológico	c
4	Herramientas de ayuda	Leer a la gente	d
5	Lugares para practicar	La vestimenta es importante	e

COMBINACIONES

❖ 1 - ____

❖ 2 - ____

❖ 3 - ____

❖ 4 - ____

❖ 5 - ____

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1 Conclusiones

- ❖ Flor del Valle, tiene la calidad legal de Comuna, lo que implica que los comuneros no deben pagar impuestos por las tierras comunales, pero así como no pagan impuestos, tampoco tiene una partida presupuestaria fiscal por parte del Gobierno, por tanto, tiene escasos recursos para construcción de obras en beneficio y desarrollo de sus habitantes.

- ❖ Flor del Valle se ha desarrollado y crecido en estos últimos 38 años, gracias a la autogestión de los directivos, así como de los comuneros y distintas autoridades de los GAD's Municipales.

- ❖ La Comuna Flor del Valle, posee abundante mano de obra, pero existen pocas plazas de trabajo. A pesar de esto no existe pobreza extrema y se vive en un ambiente de tranquilidad y seguridad.
- ❖ Cada vez menos personas quieren ocupar los puestos del Cabildo, ya que no se sienten preparados para cumplir con las tareas que implica ser un directivo, debido a que el 90% de comuneros ni siquiera ha terminado la educación básica.
- ❖ Al pasar los meses, se acentúa la desmotivación entre los miembros del Cabildo, provocando que algunos de ellos, renuncien a sus cargos antes de finalizar su periodo de trabajo, debido a que esta actividad se vuelve pesada y rutinaria.
- ❖ El tema con mayor dificultad dentro de los problemas que atraviesa el Cabildo de la Comuna Flor del Valle, se centra en la Elaboración de Informes Económicos.
- ❖ Las autoridades que se encuentran directamente relacionadas a la Comuna, han planificado capacitaciones para mejorar el nivel productivo y nivel agropecuario, pero ninguna de estas capacitaciones

se enfocan en el liderazgo, ni el incremento de educación individual de la persona.

- ❖ Los jóvenes entre 13 a 25 años de la Comuna Flor del Valle, están interesados en convertirse en líderes y asistir a la capacitación sobre liderazgo y en el futuro cercano formar la Escuela de Líderes.
- ❖ El 70% de los jóvenes de Flor del Valle entre 13 a 25 años, les gustaría ser los representantes de un grupo o institución. Además, el 87% están dispuestos a participar en la capacitación sobre liderazgo, sin embargo solo un 67% le gustaría ser instructor.
- ❖ Los temas de mayor interés por parte de los jóvenes para la capacitación, son la motivación, el proceso de toma de decisiones y las presentaciones en público.

6.2 Recomendaciones

- ❖ Realizar un diagnóstico estratégico de la Comuna, identificando cuales son las necesidades principales, los aspectos críticos que se pueden mejorar, los beneficios y las oportunidades de desarrollo a las cuales se puede acceder.
- ❖ Profundizar en la práctica del proceso de autogestión a fin de conseguir obras para la Comuna Flor del Valle, considerando el limitante económico.
- ❖ A los miembros del Cabildo, buscar obras que generen fuentes de trabajo para los habitantes de la Comuna, relacionadas con sus capacidades y aptitudes.
- ❖ Gestionar más capacitaciones o cursos, sobre diferentes temas para todos los comuneros con el fin de incrementar el nivel de cultura y mejorar el conocimiento de Flor del Valle.

- ❖ Realizar actividades de integración por lo menos una vez cada año de los miembros del Cabildo con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y así mantener al equipo unido para generar progreso.
- ❖ Entrevistar a autoridades que están directamente relacionadas con la institución, a fin de conocer cuáles son los planes de capacitación que tienen pensado para que no se cruce con el que se desea proponer.
- ❖ Elaborar la propuesta del plan de capacitación más amplia, es decir, pensando no solo en el grupo de interés directo al cual se quiere llegar sino en otros grupos de interés potenciales.
- ❖ A los miembros del Cabildo actual, preparar continuamente a los jóvenes interesados en ocupar los puestos directivos, mediante la participación de los mismos en los procesos de toma de decisiones.
- ❖ Al Estado se recomienda elaborar sus planes de capacitación en base a necesidades reales de sus grupos de interés, ya que actualmente la mayor parte de entes estatales se encuentran enfocados en capacitaciones sobre tecnología y en el campo hay personas que ni siquiera poseen un computador.

- ❖ A los miembros de la Comuna y el Cabildo, revisar la presente propuesta, evaluarla y ponerla en práctica lo más pronto posible.

7. BIBLIOGRAFIA

1. Alicante, U. d. (2009). *Introducción a la Psicología*. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12917/5/Tema%205.%20Aprendizaje.pdf>
2. Alvarez, F. (2013). *Mundo Administrativo*. Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/la-comunicacion-concepto-e-importancia/>
3. Ayers, S. (1999-2014). *eHow en Español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/cinco-pasos-disenar-proceso-capacitacion-sobre_176699/
4. Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
5. Cadiz, U. d. (s.f.). Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=164:proactividad&catid=55:competencias&Itemid=146
6. *Coaching en cursos*. (16 de marzo de 2014). Obtenido de <http://www.coachingencursos.com/definicion-de-inteligencia-emocional-para-que-sirve/>
7. *Codificación De La Ley De Organización y Régimen de Comunas*. (2004).
8. Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós Ibérica.
9. *Emprendepyme*. (2008 - 2014). Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/motivacion-trascendente.html>
10. Espinosa, J. G. (2006). *Toma de Decisiones*. México: Trillas.

11. *euroresidentes*. (26 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/11/motivacion-extrínseca.html>
12. *Generanova*. (2008). Obtenido de <http://www.generanova.com/Lmece1.htm>
13. González, L. E. (2012). *Excellence-Capacitación Ejecutiva*.
14. Hughes, G. y. (2008). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México D.F.: Mc Graw Hill.
15. Jaurehuiberry, I. M. (s.f.). Obtenido de <http://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>
16. John Hammond, R. K. (1999). *Decisiones Inteligentes*. Bogotá: Norma S.A.
17. Jr., J. N. (2008). *Las cualidades del Líder*. Barcelona: Paidós.
18. Kanfer. (s.f.). *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
19. Kase, H. M. (2008). *Desarrolle sus Habilidades de Comunicación*. México D.F.: McGraw Hill.
20. Knight, S. y. (1988). *Industrial Organization Psychology? Science and Practice*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
21. León, C. (s.f.). *EUMED.NET*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
22. Libre, W. L. (2014 de Noviembre de 02). Recuperado el 07 de Noviembre de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
23. Libre, W. L. (10 de Junio de 2014). *Wikipedia. La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Sucre_ecuatoriano
24. Lugo, N. (2013). Historia de la Comuna Flor del Valle. (M. Sánchez, Entrevistador)

25. México, S. d. (2008). Obtenido de <http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G4-EPG.pdf>
26. Moody, P. E. (1990). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: McGraw Hill.
27. *Reglamento Interno de la Comuna Flor del Valle*. (1975). Flor del Valle.
28. *Significados*. (2013 - 2014). Obtenido de <http://www.significados.com/motivacion/>
29. Suárez, A. (s.f.). *GestiónHumana.com*. Obtenido de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/17-como_estructurar_capacitacion.pdf
30. *Wikipedia. La Enciclopedia Libre*. (20 de Noviembre de 2014). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoestima>
31. *Wikipedia. La Enciclopedia Libre*. (16 de Noviembre de 2014). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow
32. *WordReference.com*. (2014). Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de <http://www.wordreference.com/definicion/h%C3%A1bito>
33. *WordReference.com*. (2014). Recuperado el Noviembre de 06 de 2014, de <http://www.wordreference.com/definicion/eficaz>
34. Yarce, J. (s.f.). Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf

8. ANEXOS

8.1 ANEXO 1: ACUERDO MINISTERIAL COMUNA FLOR DEL VALLE

180

N° 0432

EL MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA,

CONSIDERANDO:

QUE se ha presentado en la Dirección General de Desarrollo Rural de este Ministerio, la documentación requerida para la aprobación del Reglamento Interno de la Comuna "FLOR DEL VALLE", domiciliada en la parroquia y cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia de Pichincha;

QUE la indicada Dirección mediante Memorandum N° 1626 DDR/OC de 2 de diciembre del presente año, a emitido informe favorable; y,

EN ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 112 de la Ley de Reforma Agraria, 8 del Decreto Supremo N° 462 de mayo 2 de 1974 y 12 de la Ley de Régimen y Administración de Comunas; y,

ACUERDA:

Art. 1.- APROBAR el Reglamento Interno de la Comuna "FLOR DEL VALLE", domiciliada en la parroquia y cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia de Pichincha, con las siguientes modificaciones:

- El Art. 1, dirá: "La Comuna "FLOR DEL VALLE" es una Organización campesina formada por los agricultores del recinto Flor del Valle, perteneciente a la parroquia y cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia de Pichincha, unidos por vínculos de sangre, costumbres, y tradiciones, con intereses y aspiraciones comunes";
- Suprimase el Art. 2;
- El literal b) del Art. 3, dirá: "Adquirir por los medios legales, tierras para destinarlas a la explotación comunitaria y a vivienda";
- Suprimase el literal d) del Art. 17;
- El literal a) del Art. 19, dirá: "amonestación de parte del Cabildo";

Art. 2.- DISPONER su inscripción en el Registro General de Comunas de este Ministerio.

COMUNIQUESE.-

Hecho en Quito, a 18-XII-74

Gustavo Ríos de Cevallos,
SUBSECRETARIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Gral. de Brigada Roldán Cabrera S.,
MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

(Circular stamp: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA, Dpto. de Organización, Campesina, Dirección General de Desarrollo Rural)



Av. Eloy Alfaro 30-350 y Amazonas
Tel: (593) 2 3980100/3980200
www.mtadec.org.ec
Quito-Ecuador

Certifico que es copia impresa en una foja útil del Acuerdo Ministerial No. 432 de 18 de diciembre de 1975 de la Comuna FLOR DEL VALLE, igual a la que reposa en los expedientes del Archivo de la Dirección de Desarrollo Rural de la Subsecretaría de Fomento Agrícola.

LO CERTIFICO:


Quito,



Egr. Luis Fernando Marchan Molina,
DIRECTOR DE DESARROLLO RURAL (E)

FM/ME
28-07-2011

8.2 ANEXO 2: RUC COMUNA FLOR DEL VALLE



SRI
Le hace bien al país

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 2390008182001
RAZON SOCIAL: COMUNA FLOR DEL VALLE
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: LUGO LUGO MARIA ELENA
CONTADOR:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 18/12/1975 **FEC. CONSTITUCION:** 18/12/1975
FEC. INSCRIPCION: 13/09/2011 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FOMENTO DE LA COMUNIDAD Y EL VECINDARIO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:


Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: VALLE HERMOSO Ciudadela:
 COMUNA FLOR DEL VALLE Calle: VIA FLOR DEL VALLE KM. 2 Número: S/N Intersección: MARGEN DERECHO Carretero:
 VIA QUININDE Kilómetro: 40 Camino: MARGEN DERECHO Referencia ubicación: DIAGONAL AL PARQUE CENTRAL
 Telefono Trabajo: 023901819 Celular: 099184609

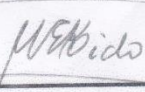
DOMICILIO ESPECIAL:


OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: (REGIONAL NORTE) SANTO DOMINGO DE LOS **CERRADOS:** 0





 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PEM070806 Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 13/09/2011 14:23:25

Página 1 de 2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 2390008182001
RAZON SOCIAL: COMUNA FLOR DEL VALLE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 18/12/1975
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
FOMENTO DE LA COMUNIDAD Y EL VECINDARIO.			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: VALLE HERMOSO Ciudadela: COMUNA FLOR DEL VALLE Calle: VIA FLOR DEL VALLE KIL. 2 Número: SIN Intersección: MARGEN DERECHO Referencia: DIAGONAL AL PARQUE CENTRAL Carretero: VIA QUININDE Kilómetro: 40 Camino: MARGEN DERECHO Telefono Trabajo: 023901819 Celular: 099184609



Urkido
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PEMG070858

Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 13/09/2011 11:23:26

Página 2 de 2

SRI *ooh.ec*

8.3 ANEXO 3: FORMATO DE ENTREVISTAS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
CABILDO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

PREGUNTAS:

1. ¿Considera usted que Flor del Valle es una Comuna organizada? (SI) / No ¿Por qué? *Primero tiene acuerdo ministerial, una directiva y realiza gestiones a través de las diferentes entidades del cantón y la provincia*
2. ¿Señale dos razones por las cuales el Cabildo está trabajando en beneficio de la comunidad? ** Mejoramiento de calles y vías del sector rural, con la finalidad que los productos de la zona lleguen en buen estado.*
3. ¿Piensa usted que los habitantes de la Comuna Flor del Valle, se encuentran bien liderados por los actuales miembros del Cabildo? ¿Por qué? *Si porque tienen la capacidad de hacer gestiones ante los EADs para la construcción de obras de infraest. y servicios básicos*
4. ¿Qué planes de capacitación se han planificado para la Comuna? ** Planes para el apoyo a la productividad
* Turismo
* Procedimiento Parlamentario*
5. Mencione 3 características o aspectos en los cuales se basa su liderazgo ** Identidad con la ciudadanía (participación ciudadana)
* Interés colectivo, social y comunitario
* Capacidad y conocimiento.*
6. ¿Considera usted que una capacitación orientada a formar líderes en la Comuna Flor del Valle coayudará a cumplir los objetivos planteados en el plan nacional del buen vivir 2013-2014? ¿Por qué? *Si, porque la ciudadanía debe conocer los temas de transcendencia que contiene el plan nacional del buen vivir.*

[Firma]
ALCALDE
LA CONCORDIA

8.4 ANEXO 4: CUESTIONARIO APLICADO A LA PRESIDENTA DEL CABILDO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OK

CUESTIONARIO

Por favor responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Comuna que usted dirige con respecto a los otros miembros del Cabildo?

Que todos los demás miembros del Cabildo no tienen un nivel de conocimiento, instrucción y experiencia suficiente para asumir los cargos a ellos asignados para poder desempeñarse eficientemente en sus funciones, de tal manera que toda la responsabilidad y trabajo que ellos deberían realizar recae sobre la Presidenta, es decir, las funciones del vicepresidente, tesorero, síndico, secretaria, etc.

Además, la desmotivación que se acentúa en ellos, con el transcurso de los días, al darse cuenta de la responsabilidad y trabajo que implica el cargo que aceptaron cuando fueron elegidos, lo cual provoca que algunos renuncien antes de que culmine el periodo de trabajo establecido y cada vez menos personas deseen formar parte del Cabildo.

2. ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?

Tesorería y Secretaria

3. ¿En qué actividades específicas se manifiestan las necesidades?

Elaboración y presentación de informes económicos, control de nómina, expresión oral, elaboración de documentos, relaciones interpersonales, etc.

4. ¿Qué cursos cree que debería organizar para satisfacer las necesidades presentadas?

Cursos de contabilidad, computación, secretariado y principalmente Liderazgo

5. ¿Qué grado de prioridad deberían tener los cursos de capacitación indicados por usted?

Tan pronto como sea posible

SILVIA LUGO
LIC. SILVIA LUGO
PRESIDENTA CABILDO

8.5 ANEXO 5: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A JOVENES

COMUNA FLOR DEL VALLE



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad, determinar la factibilidad de una capacitación sobre liderazgo para los jóvenes de la Comuna Flor del Valle y en el futuro, la formación de una Escuela de Líderes.

Por favor marque con una X, la respuesta que usted considere adecuada.

PREGUNTAS:

Edad: 13

Sexo:

- ☒ Femenino
☐ Masculino

1. ¿Usted conoce el significado de la palabra liderazgo?

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Le gustaría ser el representante de una institución o grupo?

- ☐ Si
☒ No

3. ¿Le gustaría aprender como motivar a las demás personas para cumplir objetivos?

- ☒ Si
☐ No

4. ¿Le gustaría saber como expresarse frente al público?

- ☐ Si
☒ No



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5. ¿Usted considera que su desempeño actual podría ser más efectivo?

- ☒ Si
☐ No

6. ¿Le gustaría conocer el proceso para tomar mejores decisiones?

- ☒ Si
☐ No

7. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en un curso de capacitación sobre liderazgo, como participante?

- ☒ Si
☐ No

8. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en un curso de capacitación sobre liderazgo, como instructor?

- ☐ Si
☒ No

9. ¿Por qué considera usted que la capacitación sobre liderazgo es importante para la Comuna?

- ☒ Saber siempre salir adelante., con o sin apoyo de familiares o amigos.
☐ Si
☐ No

¡ Gracias por su colaboración !